

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA  
DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN DI KPU KABUPATEN GROBOGAN**

**TESIS**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas Akhir  
Guna Memperoleh Gelar Strata 2  
Magister Administrasi Publik



Oleh:

**HERMAN KUSDHARYANTO  
D4E006090**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DI KPU KABUPATEN GROBOGAN**

**TESIS**

Disusun oleh:

**Herman KUSDARYANTO  
D4E006090**

Telah diuji di Tim Dewan Penguji

Pada tanggal 28 Juni 2008

Tim Penguji:

Pembimbing I

Penguji I

Prof .Drs.Y.Warella, MPA, Ph.D

Dra. Kismartini, MSi

Pembimbing II

Penguji II

Dra. Retno Sunu Astuti, Msi

Dra. Susi Sulandari, MSi

Mengetahui  
Direktur Pasca Sarjana UNDIP Semarang

Prof .Drs.Y.Warella, MPA, Ph.D

## **PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Herman Kusdaryanto

NIM : D4E006090

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang pernah ditulis dan diterbitkan kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh dalam tesis saya.

Semarang, Juni 2008

Yang membuat pernyataan

**Herman Kusdaryanto**  
**D4E006090**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, taufik serta hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan karya tulis yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di KPU Kabupaten Grobogan”. Karya tulis ini merupakan tugas dan syarat akhir untuk memperoleh derajat Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis adalah manusia biasa yang tidak pernah lepas dari kesalahan dalam segala perbuatan, termasuk dalam pembuatan karya tulis ini. Sehingga penulis menyadari bahwa karya tulis ini tentu masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun redaksional. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis berharap bagi pembaca dimohon kesediaannya untuk menyampaikan kritik maupun saran yang bersifat membangun, sehingga penulis dapat memperbaiki berbagai kelemahan dalam menyusun karya tulis di masa yang akan datang.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Rektor Universitas Diponegoro Semarang;
2. Bapak/Ibu Dosen Pengajar dan Staf Pengelola Magister Asministrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang;
3. Bapak/Ibu Dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran;
4. Bupati Grobogan yang telah memberikan ijin belajar dan memberi kesempatan yang luas untuk mengikuti kuliah di Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

5. Kepala KPU Kabupaten Grobogan beserta staf yang telah membantu memperoleh data yang penulis perlukan;
6. Keluargaku tercinta yang selalu memberikan dorongan motivasi dan do'a kepada penulis;
7. Semua teman yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah ikut memberikan dorongan moril dan materiil dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan balasan yang setimpal sesuai dengan amal perbuatannya.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis berharap agar karya tulis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, Juni 2008

Penulis

## PERSEMBAHAN

### **Motto :**

- *Belajarlal selagi kau masih hidup (Ronald Reagan).*
- *Orang bermanfaat jika dalam hidupnya selalu membuat senang orang lain (Flanagan).*
- *Waktu yang hilang tidak akan pernah tergantikan, oleh sebab itu manfaatkanlah sebaik mungkin.*
- *Jarih payah yang dilalui dengan penuh kesabaran tidak akan pernah sia-sia.*

### ***Karya tulis ini kupersembahkan dengan penuh cinta untuk :***

1. *Istri dan anak-anakku tercinta, yang telah banyak berkorban demi keberhasilan studi yang penulis tempuh.*
2. *Semua teman-temanku yang telah banyak memberikan dorongan motivasi pada penulis untuk menyelesaikan studi.*

**DAFTAR ISI**

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Persembahan .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Intisari .....	xi
Absract .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
BAB I    PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	12
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	
1. Kepuasan Kerja .....	13
2. Kepemimpinan.....	25
3. Lingkungan Kerja .....	35
4. Motivasi .....	38
B. Hipotesis .....	48
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian.....	51
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	51

C. Lokasi Penelitian .....	52
D. Variabel Penelitian dan Pengukuran.....	52
E. Jenis dan Sumber Data.....	56
F. Instrumen Penelitian .....	57
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	57
H. Teknik Pengumpulan Data .....	58
I. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	58
J. Teknik Analisis Data .....	59
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum KPU Kabupaten Grobogan .....	65
B. Deskripsi Variabel Penelitian .....	71
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	113
D. Implikasi Hasil Penelitian .....	117
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan .....	120
B. Saran .....	121
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel I.1	Jumlah Karyawan dari Tahun ke Tahun	6
Tabel I.2	Prosentase Kehadiran Kerja Karyawan	7
Tabel I.3	Pelaksanaan Pemilu di Kabupaten Grobogan	9
Tabel IV.1	Data Pegawai di Kabupaten Grobogan Tahun 2007	67
Tabel IV.2	Data Inventaris Barang KPU Kabupaten Grobogan	69
Tabel IV.3	Rekapitulasi Pembiayaan Kegiatan KPU	70
Tabel IV.4	Dukungan Teman Sekantor	71
Tabel IV.5	Suasana Bekerja dengan Teman Sekantor	72
Tabel IV.6	Aturan Promosi Terhadap Pegawai	73
Tabel IV.7	Kemajuan Yang dicapai Responden	73
Tabel IV.8	Perhatian Pimpinan Terhadap Keluhan Bawahan	74
Tabel IV.9	Dukungan Pimpinan Terhadap Pekerjaan Responden	75
Tabel IV.10	Jumlah Penghasilan dibanding Pekerjaan	76
Tabel IV.11	Tunjangan Yang Diterima	77
Tabel IV.12	Ketertarikan Terhadap Pekerjaan	78
Tabel IV.13	Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan	79
Tabel IV.14	Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja	81
Tabel IV.15	Kesadaran Emosional Pimpinan	82
Tabel IV.16	Kepercayaan Diri Pimpinan	83
Tabel IV.17	Kepantasan Untuk Dipercaya	84
Tabel IV.18	Kemampuan Menyesuaikan Diri	85
Tabel IV.19	Inisiatif Untuk Kemajuan Organisasi	86
Tabel IV.20	Rasa Empaty Pimpinan	86
Tabel IV.21	Kemampuan Untuk Memenuhi Kebutuhan Pengguna Jasa	87
Tabel IV.22	Dukungan Pimpinan Terhadap Peningkatan Kemampuan	88
Tabel IV.23	Usaha Untuk Mempererat Hubungan Dengan Bawahan	89
Tabel IV.24	Teknik Persuasif dalam Mengenal dan Memenuhi	90

	Kebutuhan	
Tabel IV.25	Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan	92
Tabel IV.26	Hubungan Antar Karyawan	94
Tabel IV.27	Keterlibatan Bawahan Dalam Penyelesaian Masalah	94
Tabel IV.28	Perhatian dalam Pencapaian Target	95
Tabel IV.29	Dukungan dalam Mengikuti Pelatihan dan Seminar	96
Tabel IV.30	Perhatian Terhadap Kesejahteraan	97
Tabel IV.31	Perhatian terhadap Keluhan Karyawan	98
Tabel IV.32	Kesempatan Untuk Mencapai Kemajuan	99
Tabel IV.33	Bantuan Pimpinan Untuk Mengembangkan Bawahan	100
Tabel IV.34	Jaminan Untuk Menikmati Pekerjaan	100
Tabel IV.35	Kondisi Kerja Yang Nyaman	101
Tabel IV.36	Distribusi frekuensi Skor Lingkungan Kerja	103
Tabel IV.37	Perubahan Dalam Organisasi	105
Tabel IV.38	Posisi Dalam Pekerjaan	106
Tabel IV.39	Pemberian Bantuan	107
Tabel IV.40	Hubungan Dekat dengan Rekan	107
Tabel IV.41	Penghargaan Terhadap Karyawan Berprestasi	108
Tabel IV.42	Pengakuan dan Penghargaan Kemampuan	109
Tabel IV.43	Kesempatan untuk Mandiri	109
Tabel IV.44	Peluang Untuk Berprestasi	110
Tabel IV.45	Peluang untuk Berkembang	111
Tabel IV.46	Kerja Kreatif untuk Mengembangkan Gagasan	112
Tabel IV.47	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi	113
Tabel IV.48	Koefisien Korelasi Rank Kendall	115

**DAFTAR GAMBAR**

	Hal.
Gambar II.1    Matrik Teori yang Melandasi Penelitian	23
Gambar II.2    Hipotesis Mayor	49
Gambar II.3    Hipotesis Minor	49
Gambar II.4    Kerangka Pikir	50

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Data Induk
Lampiran 3	Deskripsi Variabel
Lampiran 4	Uji Validitas
Lampiran 5	Uji Reliabilitas
Lampiran 6	Hasil Perhitungan Korelasi Rank Kendall
Lampiran 7	Hasil Perhitungan Koefisien Konkordansi Kendall
Lampiran 8	Hasil Perhitungan Koefisien Diterminasi

## **RINGKASAN**

### **HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI KPU KABUPATEN GROBOGAN**

Tingkat kehadiran kerja beberapa karyawan KPU Kabupaten Grobogan rendah. Di samping itu, ada beberapa karyawan yang mengajukan mutasi atau pindah ke instansi lain, beban kerja pegawai pada waktu-waktu tertentu rendah, motivasi kerja pegawai rendah, dan adanya dualisme kepemimpinan di KPU Kabupaten Grobogan. Keadaan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai rendah. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, tetapi dalam penelitian hanya diarahkan pada faktor kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi. Selanjutnya dalam penelitian ini dirumuskan masalah penelitian: Adakah hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.

Tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
2. Untuk mengetahui hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
3. Untuk mengetahui hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPU Kabupaten Grobogan yang berjumlah 21 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dokumenter. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran menggunakan Skala Likert. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan korelasi Rank Kendall.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU di Kabupaten Grobogan.
2. Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Grobogan.
3. Besarnya pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Grobogan 90 %. Sedang 10 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi.

Dengan demikian pimpinan di KPU Kabupaten Grobogan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan berusaha meningkatkan atau memperbaiki kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP LEADERSHIP, WORK ENVIRONMENT, AND MOTIVATION TO WORK SATISFACTION OF THE STAFF AT KPU KABUPATEN GROBOGAN**

Presence rate of several staff at KPU Kabupaten Grobogan is considered in a low level. In addition, there were some staff who proposed mutation to other institution, low work loads, low work motivation, leadership dualism at the office of KPU Kabupaten Grobogan. Such phenomena showed that the office suffered from low satisfaction rate. While many factors affect work satisfaction rate of the staff, this study focused on only three of them: leadership, work environment, and motivation. From this standpoint, there came statement of the problem: Was there any relationship of leadership, work environment, and motivation to work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan?

The study had purposes as follows:

1. To find out the relationship between leadership and work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan.
2. To find out the relationship between work environment and work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan.
3. To find out the relationship between motivation and work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan.

Method used in the study was an explanatory study using population obtained from KPU Kabupaten Grobogan staff. There were 21 staff subject to a census sampling. Technique of data collection used questionnaire and documentary techniques with instrument of questionnaire and Likert Scale for measurement. Data collected were analysed by Rank Kendall correlation.

The study resulted in as follows:

1. Leadership had a positive relationship with work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan.
2. Work environment had a positive relationship with work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan.
3. Motivation had a positive relationship with work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan.
4. The simultaneous of leadership, work environment and motivation on work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Grobogan was 90%. The other 10% effect was derived from other variables than leadership, work environment, and motivation.

In conclusion, superiors of KPU Kabupaten Grobogan could enhance work satisfaction of the staff by means of improving their leadership, work environment, and motivation, either partially or simultaneously.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepuasan kerja menurut Stephen Robbins (2001) didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung makna yang luas, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Mengacu pada George & Jones (2002), kepuasan kerja merupakan kumpulan feeling dan beliefs yang dimiliki orang tentang pekerjaannya.

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow mempunyai tingkatan yang paling tinggi, sebab kepuasan kerja berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi yang ada pada dirinya dalam pekerjaannya. Namun kadang motivasi ini terbelenggu oleh berbagai macam rutinitas, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas pekerjaan. Stres yang dialami oleh karyawan dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang berkaitan.

Menurut Handoko dan Asa'ad sebagaimana dikutip oleh Umar (2001: 36), kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya, antara produktivitas, turnover, absensi, kecelakaan kerja, dan kemampuan mempelajari pekerjaan baru

Bawahan dan pimpinan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Bawahan memegang peranan yang utama dalam menjalankan roda organisasi, demikian juga halnya dengan atasan atau pimpinan yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan ke mana arah tujuan dari organisasi tersebut. Apabila karyawan mempunyai produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi maka laju organisasi pun akan berjalan dengan kencang yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Disisi lain, bagaimana mungkin roda organisasi akan berjalan dengan baik, apabila karyawannya tidak produktif atau karyawan tidak memiliki semangat yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja serta memiliki moral yang rendah.

Adalah tugas dari pimpinan atau manajemen agar karyawan mempunyai semangat kerja dan moral yang tinggi sehingga akan ulet dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diperolehnya dalam organisasi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha untuk memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, apabila karyawan yang mempunyai kepuasan yang rendah terhadap organisasinya, maka ia akan cenderung melihat bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang sangat menjemukan dan membosankan, sehingga ia akan berkerja dalam keterpaksaan dan asal-asalan. Untuk itu merupakan sebuah keharusan bagi manajemen untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang akan membuat karyawan merasa puas dalam lingkungannya. Dengan tercapainya kepuasan kerja maka tujuan organisasi akan dengan mudah akan cepat tercapai.

Banyak pihak berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi kepuasan bagi karyawan. Sehingga ketika

manajemen merasa sudah memberikan gaji yang cukup maka manajemen akan merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata walaupun hal ini merupakan faktor penting yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk didalamnya kesempatan untuk mengembangkan diri, lingkungan pekerjaan, motivasi karyawan itu sendiri serta yang tidak kalah pentingnya adalah perilaku atasan atau kepemimpinan.

Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka yaitu dengan adanya kepuasan kerja bagi mereka sehingga karyawan/bawahan dalam melaksanakan tugas akan merasa lebih aman, terlindungi dan cukup. Bawahan memiliki kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi di sebabkan karena pada dirinya sudah mempunyai motivasi dan semangat kerja yang tinggi.

Lingkungan kerja atau yang sering disebut iklim organisasi merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam organisasi dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi perilaku kemudian (Steers, 1985: 120).

Menurut hasil penelitian Litwin dan Stringer sebagaimana dikutip oleh Steers (1985: 129), menyimpulkan bahwa lingkungan kerja atau iklim organisasi yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan sementara perilaku pekerja ditentukan sebagian besar oleh peraturan dan prosedur standar, bukan hanya akan menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja. Di lain pihak, lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi yang baik di antara para pekerja, biasanya akan menjurus pada kepuasan kerja yang tinggi, sikap positif terhadap kelompok kerja, dan perilaku kreatif yang cukup besar.

Lingkungan kerja yang berorientasi pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul perilaku kreatif dan produktifitas yang tinggi. Lingkungan kerja prestasi juga mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi, sikap kelompok yang positif, dan tingkat motivasi prestasi yang tinggi (Steer, 1985: 129).

Lingkungan kerja yang mementingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan, biasanya menjurus pada peningkatan prestasi kerja, berkurangnya perpindahan pekerja, berkurangnya biaya produksi, dan waktu latihan/pendidikan yang makin singkat (Frederickson, dalam Steer, 1985). Dengan demikian lingkungan kerja yang paling baik bagi produksi maupun kepuasan kerja biasanya adalah lingkungan kerja yang menekankan prestasi kerja dan pertimbangan pekerja.

Adapun motivasi pekerja/bawahan yang efektif telah menjadi tugas manajemen yang paling penting dan paling sulit. Sukses dalam memotivasi bawahan akan lebih sulit lagi karena adanya tantangan diversitas bawahan dan pekerjaan yang semakin meningkat (Kreitner & Kinicki, 1992). Ketika membicarakan motivasi dalam pekerjaan, maka ada 3 hal yang perlu menjadi perhatian, yaitu : (1) apa yang memberikan energi bagi perilaku manusia, (2) apa yang mengarahkan saluran perilaku tersebut, dan (3) bagaimana perilaku ini ada dan berlanjut (Steers & Porter, 1987).

Dalam teori pengharapan dikatakan bahwa orang akan termotivasi untuk berperilaku tertentu yang memberikan kombinasi akibat/hasil yang diharapkan. Di sini persepsi memegang peranan sentral karena menentukan pada kemampuan kognitif



untuk mengantisipasi konsekuensi perilaku yang mungkin terjadi. Kemampuan kognitif ini terutama berhubungan dengan apakah usaha akan mengarahkan pada kinerja, apakah perilaku tertentu akan mengarahkan pada hasil, dan bagaimana nilai yang diletakkan pada hasil tersebut. Kesemua faktor ini akan memberikan tingkat motivasi tertentu pada individu.

Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Grobogan sebagai lembaga baru dituntut mampu melaksanakan kegiatan Pemilihan Umum, baik dalam pemilihan anggota DPRD Kabupaten, Propinsi, DPR, Presiden, Pemilihan Kepala Daerah Propinsi Jawa Tengah maupun Pemilihan Kepala Daerah Kabupaten Grobogan. Kegiatan KPU Kabupaten Grobogan dapat berjalan baik bila kebutuhan para karyawannya dapat dicukupi sesuai dengan keinginan para karyawan sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang relatif tinggi. Peran kepemimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan dituntut untuk mampu meningkatkan motivasi kerja para karyawannya. Di samping itu, lingkungan kerja juga sangat mendukung bagi peningkatan motivasi kerja para karyawan.

Dalam Keputusan Presiden Nomor 54 tahun 2003 tentang Pola Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan KPU disebutkan bahwa secara organisasi KPU merupakan lembaga vertikal dimana KPU Kabupaten, KPU Propinsi maupun KPU mempunyai hubungan yang bersifat hierarkhis, artinya bahwa KPU yang ada di bawah bertanggung jawab kepada KPU yang ada di pusat, sedangkan dalam hal kepegawaian karyawan yang ada di lingkungan KPU masih merupakan pegawai otonom daerah yang pembinaannya masih tetap berada di bawah Bupati untuk KPU Kabupaten dan Gubernur untuk KPU Propinsi. Ini berarti bahwa karyawan di lingkungan KPU mempunyai 2 9 dua ) pimpinan yaitu KPU itu sendiri dan Bupati atau Gubernur di sisi lain.

Sebagai sebuah organisasi proses rekrutmen anggota yang akan duduk menjadi pimpinan di KPU dilakukan oleh panitia daerah yang beranggotakan para tokoh masyarakat non partisan dan perwakilan dari unsur pemerintah yang nantinya menghasilkan 10 orang nominator untuk selanjutnya dipilih 5 orang untuk menjadi anggota KPU Kabupaten Oleh sidang pleno KPU Propinsi.

Dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir ini Sekretariat KPU Kabupaten Grobogan telah ditinggalkan oleh 7 (tujuh) orang karyawannya karena pindah ke instansi lain. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel I.1  
Jumlah Karyawan dari Tahun ke Tahun

No	Tahun	Jumlah Karyawan		Keterangan
		PNS	Non PNS	
1	2003	14	10	Tambah 4 orang
2	2004	16	12	

3	2005	16	12	Kurang 7 orang PNS
4	2006	16	12	
5	2007	9	12	

Sumber : Sub Bagian Umum KPU Maret 2008

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa dalam tahun 2008, Jumlah Karyawan di Sekretariat KPU telah berkurang sebanyak 7 (tujuh) orang yang kesemuanya berasal dari PNS. Ketujuh orang ini mengajukan mutasi atau pindah ke lain instansi. Mereka mempunyai berbagai alasan untuk mengajukan mutasi diantara karena merasa tidak cocok dengan gaya kepemimpinan yang ada di KPU yang dirasakan karyawan tidak mampu untuk memberikan suasana yang nyaman untuk bekerja, lingkungan kerja yang tidak harmonis karena ada ketidaksesuain atara pimpinan dan bawahan serta mereka merasa sudah tidak mempunyai lagi motivasi untuk bekerja. Dengan keluarnya karyawan tersebut tentunya hal ini merupakan kerugian yang amat besar bagi KPU karena karyawan yang melakukan mutasi adalah karyawan yang mempunyai potensi yang tinggi, disamping itu juga persiapan KPU Kabupaten Grobogan dalam pelaksanaan Pemilihan Gubernur Jawa Tengah pada tahun 2008 menjadi terganggu.

Disamping hal tersebut di atas sejalan dengan tingginya biaya keperluan hidup khususnya bagi karyawan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan sering mencari tambahan penghasilan di luar kantor. Hal ini terjadi karena organisasi dimana mereka bekerja tidak mampu memberikan tambahan penghasilan bagi mereka, sehingga dengan alasan rendahnya gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mereka terima, sedangkan kebutuhan mereka lebih cepat berkembang dibandingkan kenaikan gaji yang mereka terima, maka mereka berusaha untuk mencari tambahan penghasilan pada saat jam kerja ataupun diluar jam kerja. Akibatnya sebagian karyawan secara bergiliran sering tidak masuk kerja atau pulang kerja lebih awal dari ketentuan jam kerja yang berlaku. Tentunya alasan demikian sangat tidak tepat mengingat aturan PNS sangat jelas berkaitan dengan jam kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Untuk lebih jelasnya mengenai tingkat kehadiran kerja karyawan di lingkungan Sekretariat KPU dapat dilihat dalam tabel 1.2. tentang prosentase Kehadiran Kerja Rata –Rata Tiap Tahun di bawah ini:

Tabel I.2

Prosentase Kehadiran Kerja Karyawan Rata – Rata Per Tahun

No	Tahun	Prosentase Kehadiran		Keterangan
		PNS	Non PNS	
1	2003	100 %	100 %	2 orang tingkat kehadirannya rendah 4 orang tingkat kehadirannya rendah 5 orang tingkat kehadirannya rendah
2	2004	100%	100 %	
3	2005	88 %	100 %	
4	2006	75 %	100 %	
5	2007	69 %	100 %	

Sumber : Sub Bagian Umum KPU Kab Grobogan, 2008

Dari Table 1.2 di depan menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan dalam 3 (tiga) tahun terakhir terutama dari PNS mengalami penurunan yaitu sebanyak 12-31 %. Angka tersebut apabila dilihat lebih mendalam lagi ternyata didapat dari 4 orang PNS yang tingkat kehadiran rata-ratanya dibawah 50 %. Kondisi kerja di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan tersebut menunjukkan bahwa para karyawan

tersebut tingkat kepuasan kerjanya masih belum baik, karena sering tidak masuk kerja atau pulang kerja lebih awal demi menyelesaikan pekerjaan di luar pekerjaan kantornya yang mampu mendatangkan penghasilan jauh lebih tinggi dibandingkan penghasilan yang diterima dari kantornya ataupun dengan alasan kegiatan yang lainnya. Dari pihak pimpinan organisasipun sudah sering memperingatkan mereka untuk dapat secara rutin menjalankan tugasnya, akan tetapi teguran dari pimpinan tersebut sering tidak mendapat perhatian dari mereka, sehingga pimpinan memberikan tegoran secara tertulis berkaitan dengan hal tersebut.

Tugas Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang berfungsi sebagai pelaksana kegiatan Pemilihan Umum baik Anggota Legislatif dan Dewan Perwakilan Daerah, Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden serta Pemilihan Kepala Daerah membuat beban kerja yang ada pada KPU menjadi tidak sama dari tahun ke tahun. Ada kalanya dalam satu tahun sangat berat beban kerjanya bahkan ada dalam 1 (satu) tahun sangat ringan beban tugasnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel I.3.  
Pelaksanaan Pemilu di Kabupaten Grobogan

No	Tahun	Kegiatan
1	2003	Persiapan Pemilu Legislatif dan Pilpres
2	2004	Pelaksanaan Pemilu Legislatif dan Pilpres
3	2005	-
4	2006	Persipan dan Pelasanaan Pemilu Bupati/Wakil
5	2007	-
6	2008	Persiapan dan Pelaksanaan Pemilu Gubernur dan Persiapan Pemilu legislatif dan Pilpres
7	2009	Pelaksanaan Pemilu Legislatif dan Pilpres

Sumber : Sub Bag Umum KPU Kab Grobogan 2008

Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa dalam tahun 2005 dan 2007 KPU Kabupaten Grobogan dalam posisi tidak melaksanakan pemilu atau dalam kata lain mempunyai beban kerja yang sangat ringan, akan tetapi dalam tahun 2008 KPU Kabupaten Grobogan mempunyai beban yang sangat berat hal ini disebabkan dalam tahun yang sama melaksanakan persiapan dan pelaksanaan pemilihan Gubernur dan persiapan Pemilu Legislatif, Pemilu Presiden dan Wakil Presiden. Jadi ini yang biasa

dikatakan KPU mempunyai beban kerja yang tidak sama dari waktu-waktu tertentu atau beban pekerjaannya tidak terlalu menantang pada saat tertentu.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut juga menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan di duga kurang mampu meningkatkan motivasi bawahan, sehingga bawahan secara sendiri-sendiri mencari penghasilan tambahan di luar kantor. Idealnya, pimpinan mampu melakukan terobosan-terobosan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, sehingga mampu meningkatkan gairah di lingkungan kerjanya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya..

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penelitian ini diberi judul : **“Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di KPU Kabupaten Grobogan”**.

## **B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Posisi Sekretariat KPU sebagai unsur Pemerintah dalam pelayanan administrasi bagi Komisi Pemilihan Umum untuk melaksanakan kegiatan Pemilu Legislatif, Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden , Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur serta Pemilihan Bupati dan Wakil Bupati dirasakan sangat penting peranannya dalam kesuksesan kegiatan tersebut di atas. Faktor Kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Motivasi terhadap staf di lingkungan Sekretariat dalam menentukan kepuasan kerja mereka. Apabila kesan tidak puas timbul maka para karyawan akan melampiaskan ketidakpuasan dengan cara diam, malas masuk kerja dan bahkan lebih ekstrim lagi mereka akan keluar atau pindah dari organisasi , akan tetapi apabila mereka puas dengan pekerjaannya maka mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi bagi organisasi. Identifikasi masalah yang muncul dari uraian di atas secara sistematis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Rendahnya motivasi kerja karyawan Sekretariat KPU Kabupaten Grobogan .
- b. Rendahnya tingkat kehadiran kerja beberapa karyawan Sekretariat KPU Kabupaten Grobogan .

- c. Rendahnya beban kerja karyawan Sekretariat KPU Kabupaten Grobogan pada waktu – waktu tertentu .
- d. Adanya Karyawan Sekretariat KPU mengajukan mutasi atau pindah ke lain instansi.
- e. Terjadinya dualisme kepemimpinan

## **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan di KPU Kabupaten Grobogan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Adakah hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
- b. Adakah hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
- c. Adakah hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.

## **C. Tujuan Penelitian**

- 1. Untuk mendiskripsikan hubungan kepemimpinan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
- 2. Untuk mendiskripsikan hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
- 3. Untuk mendiskripsikan hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.
- 4. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara bersama sama terhadap kepuasan kerja karyawan KPU Kabupaten Grobogan.

## **D. Kegunaan Penelitian**

### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian di harapkan menambah wawasan peneliti tentang praktek-praktek manajemen dalam suatu organisasi terutama aspek hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2. Bagi Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Grobogan.**

Sebagai bahan bagi kepemimpinan di KPU Kabupaten Grobogan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui aspek kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi.

### **3. Bagi pihak lain**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif bagi pihak-pihak lain yang berminat melaksanakan penelitian serupa dimasa yang akan datang, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui aspek kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja (Y)**

Organisasi yang siap berkompetensi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya. Disisi lain pembinaan para karyawan termasuk tugas utama manajemen. Proses belajar harus menjadi budaya organisasi sehingga ketrampilan karyawan dapat dipelihara dan ditingkatkan. Dalam hal ini kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian.

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, mempunyai loyalitas tinggi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, 2003)

Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan dengan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi keduanya. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan pekerjaan yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Peningkatan sikap perjuangan, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi sebuah kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dan manajemen dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000)

Menurut Miner (1988), kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap di sini diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek tertentu, seperti tempat, benda, atau orang lain. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut pandangan Luthans (1995), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Karena ini adalah masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda. Luthans (1995) membagi kepuasan kerja menjadi 3 dimensi :

- a. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Atau hal ini tidak dapat dinyatakan, tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai.
- b. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu



dilakukannya dan berharap mendapat imbalan yang sepadan. Pada kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraihinya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja.

- c. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap, misalnya dia akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib, dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Menurut Locke (1976) yang dikutip dari Noe et al (1999), Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya, ia juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu.

Dari definisi tersebut terdapat tiga aspek kepuasan yaitu :

- a. Kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai – nilai apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak untuk diraih.
- b. Masing – masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja.
- c. Persepsi seseorang tentang keadaan sekarang berhubungan dengan nilai – nilai (*values*) yang berarti bagi individu. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkret yang lengkap tentang pekerjaan, dan masing – masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda.

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk ( dalam Sukardi dan Anwar 2004 ) dapat diterangkan menurut empat macam teori, yaitu :

**a. Teori Pemenuhan ( Fulfillment Theory )**

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari pekerjaan yang memberi nilai

positif. Jika kita melihat seseorang puas dengan suatu obyek, kita artikan bahwa obyek itu memberikan nilai positif bagi orang tersebut. Teori ini hanya melihat kepuasan kerja dari obyek yang dimiliki seseorang.

**b. Teori Selisih (*Discrepancy Theory*)**

Mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *should he (expectation, needs and values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'at, 2003) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

**c. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

*Equity theory* ini dikembangkan oleh Adam (1963). Dimana pada prinsipnya kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja tergantung pada apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain di dalam organisasinya. Ada 4 komponen utama dalam teori ini:

- 1) *Inputs*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan atau pendukung terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, dan jumlah jam kerja.

- 2) *Outcomes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, misalnya gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk maju, dan kesempatan untuk berekspresi.
- 3) *Comparison person*, adalah orang yang dijadikan pembanding dari input dan hasil yang didapat oleh pegawai.
- 4) *Equity-inequity*, adalah perbandingan antara input dan hasil yang diperoleh seorang pegawai dengan input dan hasil yang diperoleh pegawai lain, jika hasil dan perbandingan tersebut dirasa cukup seimbang (*equity*), maka pegawai akan berada dalam kondisi puas. Jika hasil dari perbandingan itu dirasa tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*), dalam arti hasil yang diperoleh lebih besar daripada orang lain yang dijadikan pembanding, maka pegawai bisa mengalami kepuasan atau sebaliknya. Jika perbandingan itu dirasa tidak seimbang dan merupakan (*under compensation inequity*), dalam arti hasil yang diperoleh lebih kecil daripada orang lain yang dijadikan pembanding, maka pegawai akan berada dalam kondisi tidak puas.

**d. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)**

Dikemukakan oleh Herzberg ( 1966 ). Pada prinsipnya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'at: 2003). Berdasarkan kajiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu faktor-faktor yang membuat seseorang merasa puas (*satisfier/motivators*), dan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa tidak puas (*dissatisfiers/hygiene factors*). Riset yang dilakukan oleh Herzberg menghasilkan 2 kesimpulan :

- 1) Ada serangkaian kondisi intrinsik, yaitu isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada di dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan menghasilkan prestasi kerja yang baik sehingga dapat memuaskan pegawai. Faktor-faktor yang termasuk dalam *job content* disebut *satisfiers/motivators*, yang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Jika faktor-faktor ini ada di dalam pekerjaan seseorang, maka kepuasan kerja akan terwujud.
- 2) Ada serangkaian kondisi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan (*job content*), yang apabila ada di dalam pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan pegawai. Faktor-faktor yang termasuk dalam *job content* disebut *dissatisfiers/hygiene factors*, yang meliputi upah, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, status sosial, prosedur/kebijakan instansi, mutu *supervisor*, dan hubungan antar pegawai. Jika faktor-faktor ini ada di dalam pekerjaan seseorang, maka dapat mengurangi ketidakpuasan kerja tetapi tidak menimbulkan kepuasan kerja pegawai.

Kondisi kepuasan dan ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk mengaktualisasikan diri. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi beban bagi karyawan itu sendiri maupun organisasi lingkungannya. Desler (1982) mengemukakan bahwa yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya akan mempunyai catatan kehadiran kerja yang lebih baik, demikian juga sebaliknya apabila karyawan tidak mempunyai kepuasan kerja maka ia

akan mempunyai catatan kehadiran kerja yang buruk.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Harold E Burt (dalam Heiddjrachman dan Husnan, 2003) adalah sebagai berikut :

- a. Faktor hubungan antara karyawan (lingkungan kerja), yaitu meliputi hubungan antara pimpinan dan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial antara karyawan, sugesti dari teman sekerja serta emosin dan situasi kerja.
- b. Faktor Individual, yaitu berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaanya, umur seseorang pada saat bekerja dan jenis kelamin.
- c. Faktor luar (ekstern), yaitu berhubungan dengan keadaan keluarganya, rekreasi, pendidikan.

Gilmer (dalam As'ad, 2003) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk maju, yaitu berkaitan dengan jenjang karir seorang karyawan, apakah dalam organisasi tersebut dapat mengangkat dirinya untuk lebih berkembang atau tidak.
- b. Keamanan kerja, yaitu jaminan bahwa karyawan tersebut akan aman bekerja dalam organisasi tersebut, hal ini berkaitan dengan peralatan keselamatan kerja yang tersedia di dalam organisasi tempat kerjanya.
- c. Gaji atau Upah, yaitu penghasilan yang akan diperoleh selama bekerja apakah sudah sesuai dengan apa yang diberikan kepada organisasi atau tidak.
- d. Faktor Intrinsik dan Pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Hal ini menyangkut masalah kesesuaian antara ketrampilan yang dimiliki dengan pekerjaan yang diberikan.
- e. Kondisi kerja atau Lingkungan kerja, yaitu berkaitan dengan lingkungan dimana

bekerja apakah mendukung pekerjaannya atau sebaliknya.

- f. Aspek Sosial dalam pekerjaan, yaitu menyangkut aspek kondisi sosial karyawan yang ada dalam lingkungan organisasi .
- g. Komunikasi, yaitu hubungan antara sesama karyawan ataupun hubungan antara karyawan dan manajemen.
- h. Fasilitas, yaitu dukungan sarana dan prasarana yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Heidjrachman dan Husnan (2002) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

- a. Gaji yang baik.
- b. Pekerjaan yang aman.
- c. Rekan sekerja yang kompak.
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan,
- e. Pekerjaan yang berarti.
- f. Kesempatan untuk maju.
- g. Pimpinan yang bijaksana.
- h. Pengarahan dan perintah yang wajar.
- i. Organisasi dan tempat kerja (Lingkungan kerja) yang dihargai oleh masyarakat.

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan apa yang diharapkan dengan realitas yang didapat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah:

- a. Jenis pekerjaan.
- b. Rekan kerja ( lingkungan kerja ).
- c. Tunjangan.

- d. Perlakuan yang adil.
- e. Keamanan kerja.
- f. Peluang menyumbang gagasan.
- g. Gaji / upah.
- h. Pengakuan kerja
- i. Kesempatan untuk berkembang.

Menurut Robbins (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

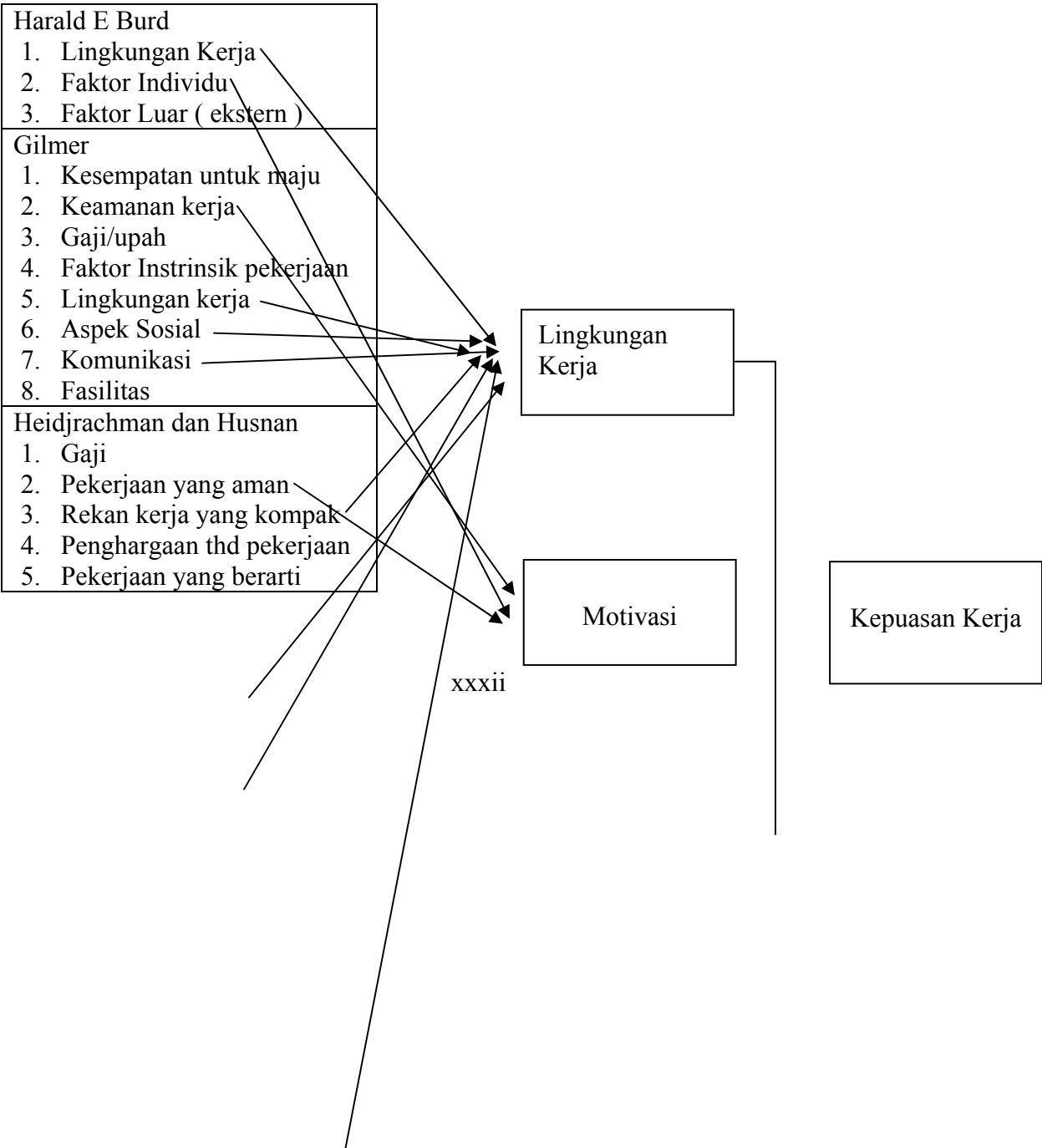
- a. Pekerjaan yang menantang. Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keahlian dan ketrampilan, menawarkan berbagai macam tugas, serta kebebasan dan umpan balik atas pekerjaan mereka. Hal-hal tersebut menjadikan pekerjaan menantang secara mental. Tugas-tugas rumit yang membutuhkan keahlian dan ketrampilan tinggi, akan lebih menantang dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang mengendalikan pekerjaannya sendiri akan lebih puas bekerja daripada pegawai yang dikendalikan oleh mesin.
- b. Penghargaan yang sepadan. Salah satu hal penting bagi pegawai adalah persepsi keadilan. Pegawai mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan peningkatan status sosial.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Pegawai memperhatikan lingkungan kerjanya demi kenyamanan pribadi dan dukungan untuk bekerja dengan baik.
- d. Rekan kerja yang suportif. Selain bekerja untuk mendapatkan uang dan prestasi, pegawai juga berusaha memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Kepuasan kerja akan meningkat apabila didukung oleh rekan kerja yang ramah, perilaku atasan

yang penuh perhatian, memberi pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan ketertarikan pribadi terhadap pegawainya.

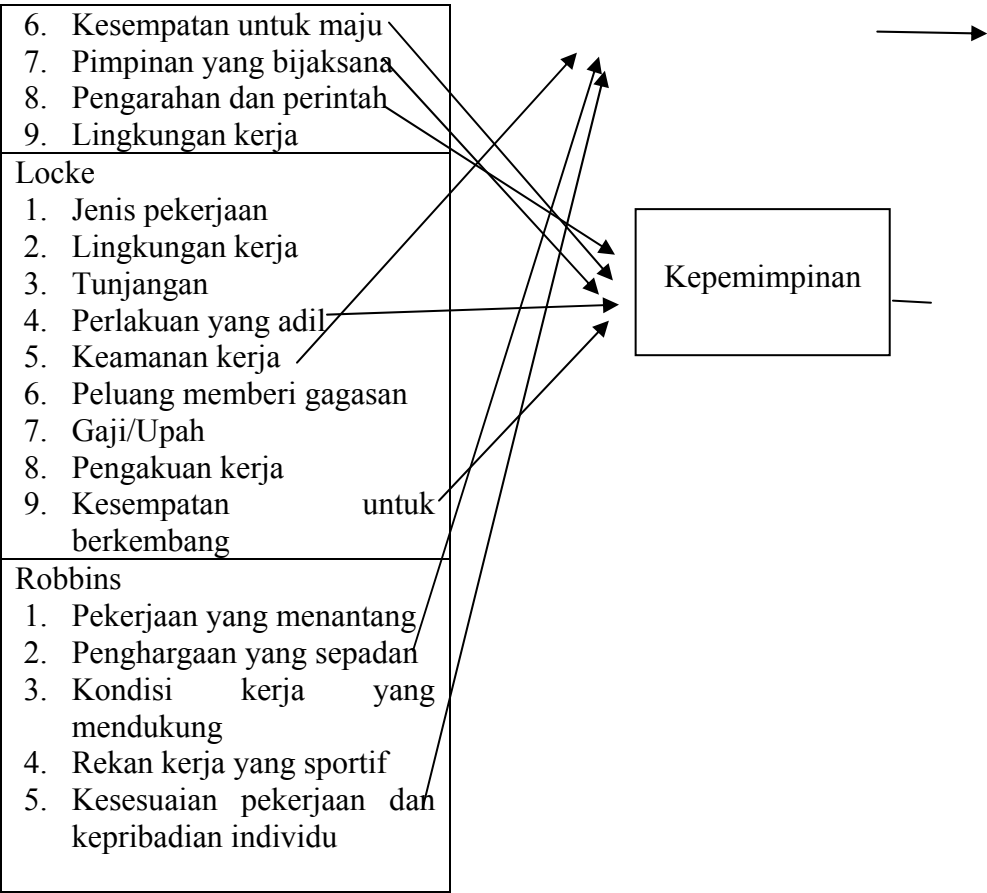
- e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian individu. Pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian individu akan meningkatkan kepuasan kerja, karena bakat dan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pegawai yang bisa mengekspresikan diri di dalam pekerjaannya akan lebih sukses dalam bekerja dan berhasil mencapai kepuasan kerja.

Dari beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka konsep-konsep tersebut di atas dapat digambarkan dengan matriks seperti pada gambar 2.1 berikut ini :

Gambar II.1. Matrik Teori yang melandasi Penelitian







Merujuk pada Gambar: 2.1 tersebut di depan maka dalam penelitian ini penulis akan membatasi 3 variabel yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Faktor Motivasi dimana faktor ini berhubungan dengan kijiwaan atau faktor psikologis karyawan, meliputi minat terhadap pekerjaan, ketentraman terhadap pekerjaannya, sikap terhadap kerja, bakat serta. ketrampilan
- b. Faktor Lingkungan kerja, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan maupun pimpinan
- c. Faktor Kepemimpinan yaitu berkaiatan dengan model kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin organisasi. Hal ini berkaitan dengan pembinaan pimpinan kepada karyawannya.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator-

indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Antoni J Celluci dan David L. DeVries (dalam Mas'ud, 2004), antara lain:

- a. Dukungan rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Kenikmatan bekerja dengan teman
- c. Promosi
- d. Tingkat kemajuan
- e. Perhatian pimpinan pada bawahan
- f. Dukungan pimpinan pada bawahan.
- g. Keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab.
- h. Penerimaan tunjangan
- i. Tingkat ketertarikan pada pekerjaan yang dihadapi.
- j. Tingkat kesenangan pada tanggung jawab pekerjaan yang diemban.

## **2. Kepemimpinan ( X1)**

*Secara umum, sedikitnya ada tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan unsur manusia dalam organisasi, yakni: kemampuan memimpin, kemampuan memotivasi, dan kemampuan berkomunikasi. Ketiga keterampilan tersebut diperlukan karena seseorang yang bertugas memimpin memerlukan kemampuan bukan hanya memimpin saja, akan tetapi juga harus memiliki kemampuan motivator, dan juga sebagai komunikator yang handal. Dalam perkembangannya, seorang pemimpin bukan hanya sebagai pemimpin saja, akan tetapi juga sebagai trainer, fasilitator, consultant, motivator, dan bahkan juga dituntut mampu membuat prediksi tentang kegiatan masa depan (Darmanto dan Toha, 2002).*

*Selain memimpin, seorang pemimpin juga harus meningkatkan produktivitas dengan cara memotivasi bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk itu, seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi agar segala keinginan dan maksud usaha mencapai tujuan organisasi dapat menjadi jelas, dimengerti, dan dilaksanakan oleh para bawahan. Seorang pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan untuk menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana yang diperlukan agar usaha untuk mencapai tujuan organisasi dapat terlaksana. Seorang pemimpin juga diminta mampu membuat prediksi tentang perubahan, tantangan, dan persaingan yang akan terjadi, dan perkiraan ketersediaan sumber daya yang tersedia (Darmanto dan Toha, 2002).*

*Gibson (1997: 5), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Rivai (2003: 3), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.*

*Definisi-definisi kepemimpinan tersebut mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Terakhir, definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi.*

*Dalam suatu organisasi yang hirarkis, manajer yang ditunjuk dapat mengarahkan, menginstruksikan atau memerintah, tetapi bila pengikut tidak memiliki pilihan untuk mengikuti atau tidak, maka di sini tidak ada kepemimpinan. Bila pengikut tidak memiliki pilihan, yang ada hanyalah dominasi dan intimidasi. Kepemimpinan terjadi bila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaannya tanpa adanya penggunaan kekuatan. Melalui kemampuan mempengaruhi, sang pemimpin membentuk dan menggunakan kekuatan serta otoritas yang diterima dari pengikutnya (Gibson, 1997: 6-7).*

*Seperti rumah tangga, kepemimpinan tidak akan pernah dapat dijadikan sains. Namun juga bukan merupakan suatu misteri bagi mereka yang mempraktikkannya. Lingkungan organisasi berubah secara terus menerus, dan seorang pemimpin harus meresponnya dengan baik. Jam ke jam, hari ke hari, minggu ke minggu, para pemimpin harus memainkan gaya kepemimpinan mereka seperti orang yang sudah ahli menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat pada saat yang tepat dan pada takaran yang tepat (Goleman, 2003: 56).*

*Dari uraian tersebut, terlihat bahwa seorang pemimpin harus menguasai banyak gaya kepemimpinan yang dihasilkan dari komponen kecerdasan emosional yang berbeda. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengatur diri kita sendiri dan hubungan kita dengan orang lain secara efektif, yang terdiri dari empat kemampuan mendasar: kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan kemampuan sosial. Setiap kemampuan tersusun dari perangkat-perangkat kemampuan yang spesifik, yaitu (Goleman, 2003: 14-15):*

- a. Kesadaran diri: kesadaran diri emosional; penilaian diri secara akurat; dan kepercayaan diri.*

- b. *Manajemen diri: kontrol diri; kepantasan untuk dipercaya; kesungguhan; kemampuan beradaptasi; orientasi kesuksesan; dan inisiatif.*
- c. *Kesadaran sosial: empati; kesadaran berorganisasi; orientasi jasa.*
- d. *Kemampuan sosial: kepemimpinan bervisi; pengaruh; mengembangkan orang lain; komunikasi; perubahan katalisator; manajemen konflik; membangun ikatan; kerja tim dan kolaborasi.*

*Goleman (2003: 20-44), mengemukakan ada enam gaya kepemimpinan, di mana setiap gaya kepemimpinan merupakan hasil cerminan dari komponen kecerdasan emosional yang berbeda. Keenam gaya kepemimpinan tersebut adalah:*

*a. Gaya Koersif*

*Dalam gaya ini, seorang pimpinan menuntut “lakukan apa yang kuminta”. Dengan gaya ini pimpinan menciptakan kepemimpinan yang menakutkan, dengan membentak dan merendahkan para eksekutif, meneriakan ketidaksenangann pada kesalahan langkah yang paling kecil. Para karyawan merasa tertindas bukan hanya melalui kemarahannya yang meledak-ledak namun juga oleh rasa takut ketika membuat kesalahan.*

*Keputusan-keputusan yang ekstrim yang dibuat oleh pimpinan bisa membunuh ide baru yang dimiliki karyawan. Orang merasa tidak dihargai. Rasa tanggung jawab karyawan akan menghilang karena tidak dapat bertindak menurut inisiatif mereka sendiri, maka mereka kehilangan rasa kepemilikan mereka dan merasa sedikit bertanggung jawab atas kinerja yang mereka berikan.*

*b. Gaya Otoritatif*

*Pimpinan otoritatif mendorong “ikutlah bersamaku”. Pimpinan otoritatif merupakan seseorang yang bervisi. Ia memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menjelaskan kepada mereka bagaimana hasil kerja mereka bisa ikut andil dalam suatu visi yang lebih besar bagi organisasi. Sehingga bawahan memahami apa yang sedang mereka kerjakan dapat memberikan kegunaan dan mengapa demikian. Kepemimpinan otoritatif juga memaksimalkan komitmen menuju tujuan dan strategi organisasi.*

*c. Gaya Afilitatif*

*Pimpinan afilitatif mengatakan “karyawan didahulukan”. Pimpinan dengan gaya ini menilai individu dan emosi mereka sebagai hal yang lebih penting daripada tugas dan tujuan. Pimpinan afilitatif berjuang untuk menjaga agar para karyawan bahagia dan untuk menciptakan harmoni di antara mereka.*

*Pimpinan afilitatif seperti layaknya orang tua yang menyesuaikan peraturan rumah tangga bagi seorang remaja yang matanng, tidak memaksakan suatu peraturan ketat mengenai bagaimana para karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka. Mereka diberi kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara mereka yang paling efektif.*

*d. Gaya Demokratis*

*Dengan gaya demokratis, seorang pimpinan meluangkan waktu untuk mendengarkan pendapat orang lain, membangun rasa percaya, hormat, dan tanggung jawab. Pimpinan juga membiarkan para pekerja untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai sebuah keputusan yang mempengaruhi tujuan mereka dan bagaimana mereka melakukan tugas*

*mereka. Dengan mendengarkan kekhawatiran para karyawan, pimpinan mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan semangat kerja mereka. Mereka cenderung amat realistis mengenai apa yang dapat dan tidak dapat dicapai.*

*e. Gaya Pacesetting*

*Dalam gaya ini, pimpinan menetapkan standar kinerja yang amat tinggi dan memberi contoh sendiri. Ia bersikap obsesif mengenai melakukan segala hal dengan lebih cepat dan lebih baik, dan ia meminta hal yang sama dari semua orang yang berada di sekelilingnya. Ia dengan cepat menunjukkan para pekerja yang tidak baik kinerjanya dan meminta mereka untuk memperbaikinya. Jika kinerja mereka tidak semakin baik, ia akan menggantikan mereka dengan orang-orang yang memang mampu.*

*f. Gaya Coaching*

*Dalam gaya ini, pimpinan membantu para pegawainya untuk menemukan kekuatan serta kelemahan mereka yang unik dan mengikat mereka dengan aspirasi karir dan pribadi mereka. Mereka memberikan dorongan kepada para pegawai untuk menetapkan tujuan pengembangan jangka panjang mereka dan membantu mereka untuk membuat konsep dari rencana mereka menuju keberhasilan. Pimpinan membuat perjanjian dengan para pegawai mengenai peran dan tanggung jawab dalam membuat rencana pengembangan mereka itu menjadi kenyataan, dan pimpina juga memberikan umpan balik dan instruksi. Pimpinan amat baik dalam mendelegasikan tugas, memberi pekerjaan yang menantang dan mentolerir jika terjadi kegagalan.*

*Likert (dalam Thoha, 2002: 275-277), merekam empat jenis gaya. Perekaman Likert ini didasarkan pada peluang anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Yang pertama adalah gaya eksploitatif-otoritatif. Dalam hal ini pemimpin bersifat eksploitatif kepada anggota, dengan cara menciptakan ketakutan dan juga ancaman hukuman kepada para anggota. Dia melakukan komunikasi satu arah saja, dan tidak pernah meminta keterlibatan anggota dalam merumuskan kebijakan.*

*Gaya yang kedua adalah otoritatif yang baik hati (benevolent authoritative). Sekalipun pemimpin membuka saluran komunikasi ke atas, pemimpin dengan gaya ini mengabaikan gagasan anggota. Kecuali itu dia masih sering menciptakan ketakutan dan hukuman, sehingga bawahan tetap tidak merasa bebas.*

*Gaya yang ketiga adalah gaya konsultatif. Dengan gaya ini pemimpin membuka partisipasi bagi para anggota, tetapi dia sendirilah yang pada akhirnya membuat keputusan. Yang terakhir adalah gaya partisipatif. Dalam hal ini pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada para anggota. Dia mempersilakan anggota untuk menetapkan tujuan dan merencanakan kegiatan organisasi, sehingga para anggota tersebut merasa bebas.*

*Pemetaan gaya kepemimpinan atas dasar orientasi pemimpin pada prestasi dan pada orang dilakukan oleh Blake dan Mouton. Mereka membuat dua ujung titik ekstrim. Satu ujung titik ekstrim menunjukkan bahwa pemimpin hanya memperhatikan dan harapan para anggota organisasi, sehingga melupakan prestasi organisasi. Satu ujung titik ekstrim lainnya pemimpin*



*hanya mementingkan prestasi organisasi dan mengabaikan kepuasan pada anggota (Thoha, 2002: 268-170).*

*Selanjutnya dalam penelitian ini hanya diarahkan pada gaya kepemimpinan menurut Goleman. Gaya kepemimpinan dihasilkan dari komponen kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengatur diri kita sendiri dan hubungan kita dengan orang lain secara efektif, yang terdiri dari empat kemampuan mendasar: kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan kemampuan sosial. Setiap kemampuan tersusun dari perangkat-perangkat kemampuan yang spesifik, yaitu (Goleman, 2003: 14-15):*

*a. Kesadaran diri:*

- 1) Kesadaran diri emosional, yaitu kemampuan untuk membaca dan memahami emosi-emosi dan juga mengenal pengaruhnya terhadap kinerja, hubungan, dan sebagainya;*
- 2) Kepercayaan diri, yaitu perasaan yang kuat dan sensitif mengenai harga diri.*

*b. Manajemen diri:*

- 1) Kepantasan untuk dipercaya, yaitu suatu penunjukan dari kejujuran dan integritas yang terus menerus;*
- 2) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dan mengatasi masalah;*
- 3) Inisiatif, yaitu kesiapan untuk merebut kesempatan.*

*c. Kesadaran sosial:*

- 1) *Empati, yaitu kemampuan merasakan emosi orang lain, memahami cara pandang mereka, dan tertarik secara aktif terhadap keprihatinan mereka;*
- 2) *Orientasi jasa, yaitu kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pelanggan.*

*d. Kemampuan sosial:*

- 1) *Pengaruh, yaitu kemampuan untuk mempergunakan berbagai taktik persuasi;*
- 2) *Mengembangkan orang lain, yaitu kecenderungan untuk mendukung kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan;*
- 3) *Membangun ikatan, yaitu keahlian mempererat dan menjaga jaringan hubungan;*

*Jim Collins ( dalam Thoha : 2002 ) , dalam penelitiannya menemukan bahwa eksekutif yang paling berpengaruh memiliki campuran yang berlawanan antara kerendahan hati pribadi dan keinginan profesional. Mereka adalah orang yang penakut sekaligus garang. Pemalu dan tidak kenal takut. Mereka adalah orang-orang yang langka dan tidak dapat dihentikan. Konsep kepemimpinannya disebut sebagai kepemimpinan tingkat 5. Dalam penelitiannya ditemukan para pemimpin yang memiliki kombinasi sifat kerendahan hati yang hebat dengan ketetapan hati seorang profesional yang kuat merupakan pendongkrak perubahan statistik yang jarang terjadi dan mengubah sebuah perusahaan yang bagus menjadi hebat. Tingkat 5 mengacu pada peringkat tertinggi dalam hierarki kemampuan para eksekutif. Para pemimpin yang berada pada keempat tingkat lainnya dalam hireraki ini*

*dapat menghasilkan kesuksesan yang tinggi namun tidak cukup mengangkat perusahaan dari tingkat menengah mencapai kesempurnaan. Kepemimpinan tingkat 5 bukan merupakan satu-satunya kebutuhan untuk mengubah sebuah perusahaan dari baik menjadi hebat, faktor-faktor lain termasuk merekrut orang-orang yang sesuai ke dalam perusahaan dan menciptakan budaya kedisiplinan.*

*John P. Kotter ( dalam Thoha : 2002 ) , mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu mengenai perubahan. Sebagai alasan mengapa kepemimpinan menjadi sangat penting dalam tahun-tahun terakhir ini adalah bahwa dunia bisnis telah menjadi semakin kompetitif dan tidak stabil. Perubahan teknologi yang terjadi lebih cepat, persaingan internasional yang lebih besar, deregulasi pasar, kapasitas yang berlebihan dalam industri-industri yang pada modal, kartel minyak yang tidak stabil dan demografi tenaga kerja yang berubah, merupakan sebagian dari banyak faktor yang berperan dalam perubahan ini. Hasilnya adalah: mengerjakan seperti kemarin atau mengerjakan 5 % lebih baik bukan lagi rumus keberhasilan. Dalam perubahan-perubahan yang besar, diperlukan untuk lebih berdaya tahan dan bersaing secara efektif dalam lingkungan yang baru. Perubahan yang semakin banyak selalu menuntut kepemimpinan yang kuat.*

*Selanjutnya Keith Devis ( dalam Thoha : 2002 ) telah merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu:*

- 1. Kecerdasan, dimana pada hasil penelitian pada umumnya pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang tinggi dibanding dengan yang*

*dipimpin.*

2. *Kedewasaan dan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil , serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai,*
3. *Motivasi dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja untuk mendapatkan penghargaan .*
4. *Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya ( mempunyai perhatian terhadap bawahan ).*

*Dari uraian-uraian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan atau pegawai.*

### **3. Lingkungan Kerja ( X2 )**

*Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi, yang sering disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerja dan menentukan perilaku mereka (Steer, 1985: 120).*

*Setiap pembahasan konsep iklim organisasi, sebenarnya membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja. Dengan kata lain iklim organisasi*

*sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya (Steers, 1985: 120-121).*

*Menurut Steers (1985: 167), ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan, yaitu:*

- 1. Pemilihan dan penempatan pekerja;*
- 2. Pendidikan dan pengembangan;*
- 3. Desain/rancangan tugas;*
- 4. Penilaian serta balas jasa atas prestasi.*

*Jika manajemen ingin memiliki armada kerja yang berketrampilan tinggi dengan motivasi yang tinggi pula, faktor di bawah kekuasaannya yang dapat mempengaruhi pencapaian hasil ini adalah proses pemilihan dan penempatan pekerja. Dengan memilih orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja.*

*Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis ketrampilan. Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga mereka di masa mendatang. Artinya, pendidikan merupakan investasi dalam diri pekerja yang nanti dapat dipakai bila diperlukan. Dengan demikian, pendidikan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas operasi.*

*Bila organisasi memilih dan mendidik pekerja yang bermutu tinggi, organisasi ini masih harus mempertimbangkan sifat pekerjaan yang akan diserahkan pelaksanaannya pada para pekerja ini. Pada umumnya orang percaya bahwa pekerjaan yang memberikan lebih banyak variasi, otonomi, tanggung jawab, umpan balik, identitas tugas (lengkapnya tugas), akan menciptakan situasi yang lebih menantang pekerja dan menawarkan kepuasan instrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang penting dan berguna.*

*Sebagaimana pendapat French dkk yang dikutip oleh Steers (1985: 171), menunjukkan bahwa penerapan penilaian prestasi dapat mengakibatkan meningkatnya prestasi kerja maupun sikap kerja, jika teknik itu oleh para pekerja dianggap mempunyai relevansi dengan tugas dan tidak memihak serta tidak didasarkan pada sifat pribadi pekerja.*

*Sistem imbalan pegawai juga mempunyai potensi untuk memberikan motivasi pada prestasi kerja. Pada kenyataannya, imbalan yang diberikan organisasi pada para pegawainya merupakan sarana yang penting untuk memenuhi tiga persyaratan perilaku, yaitu:*

- a. Orang harus ikut dan tetap tinggal dalam organisasi;*
- b. Orang harus menunjukkan prestasi kerja menurut peranan yang dapat diandalkan;*
- c. Orang harus mengusahakan sejenis perilaku yang spontan dan inovatif.*

*Ada dua jenis umum imbalan dalam organisasi: ekstrinsik dan instrinsik. Imbalan ekstrinsik meliputi berbagai hasil yang diberikan oleh organisasi pada para pegawai, yang meliputi gaji, promosi, fasilitas tambahan, pujian, dan lain-lain.*

*Sedang imbalan instrinsik adalah hasil-hasil yang sebagian besar datang dari dalam diri pekerja.*

*Dalam penelitian ini lingkungan kerja diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (A. Gani dan Farooq A. Shah, dalam Mas'ud, 2004):*

- a. Hubungan antar personal*
- b. Manajemen partisipatif*
- c. Formalisasi dan standardisasi*
- d. Pelatihan dan pengembangan*
- e. Tunjangan finansial*
- f. Obyektivitas dan rasionalitas*
- g. Cakupan kemajuan*
- h. Pimpinan*
- i. Perhatian terhadap kesejahteraan*
- j. Keselamatan dan keamanan*

#### **4. Motivasi ( X3)**

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (Moenir, 2002: 136), mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata motif adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat. Selanjutnya Gibson (1996: 185), merumuskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Dalam organisasi motivasi mempunyai peranan penting, karena motivasi menyangkut langsung pada unsure manusia. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Unsur manusia dalam organisasi terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin. Sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan orang, maka orang-orang yang memimpin (manajemen) harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak organisasi (Moenir, 2001: 137).

Motivasi seseorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus, dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut

pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Sedangkan para pegawai yang tidak bermotivasi adalah mereka yang mungkin termasuk dalam salah satu dari tiga hal ini (Gomes, 1997: 179):

- a. Perilaku pegawai tidak memperlihatkan berorientasikan tujuan;
- b. Perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi;
- c. Pekerja tidak komitmen terhadap tujuan, dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi.

Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang tergolong individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan-kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pegawai, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Teori-teori motivasi telah dikembangkan secara terus menerus dalam rangka menjelaskan motivasi pekerja di dalam organisasi. Teori-teori motivasi yang telah banyak berkembang selama ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yakni teori *content* dan *process*. Teori *content* meliputi teori-teori kebutuhan. Teori kebutuhan ini menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh stimuli internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu. Oleh karena itu teori ini lebih memperhatikan sebab-sebab internal dan eksternal perilaku. Ada tiga variabel utama dalam menjelaskan perilaku pekerja, yaitu:

- a. *Employee Need*. Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi yang berkisar pada:
  - 1) *Eksistence (biological and safety)*;
  - 2) *Relatedness (affection, companionship, dan influence)*;
  - 3) *Growth (achievement and self-actualization)*.Ini semua merupakan stimuli internal yang menyebabkan perilaku.



b. *Organizational Incentive*. Organisasi mempunyai sejumlah *rewards* untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. *Rewards* ini mencakup:

- 1) *Substantive rewards (pay, job security and physical working condition);*
- 2) *Interactive rewards (coworkers, supervision, praises, dan recognition);*
- 3) *Intrinsic rewards (accomplishment, challenge, and responsibility)*

Faktor-faktor organisasi ini berpengaruh terhadap arah dari perilaku pekerja.

c. *Perceptual outcomes*. Pekerja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai:

- 1) Nilai *rewards* dari organisasi;
- 2) Hubungan antara performansi dengan *rewards*;
- 3) Kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam performansi kerjanya.

Teori proses lebih mengarahkan perhatiannya pada proses melalui para pekerja yang melakukan pilihan-pilihan motivasinya. Teori proses menyatakan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dikendalikan dengan *rewards* dan *punishment*. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dihasilkan dan dipertahankan melalui penyokong luar atau rewards. Pendekatannya adalah menggabungkan *rewards* dengan *punishment*. Termasuk di dalam teori proses ini adalah *the expectancy theory*, *the equity theory*, dan *the discrepancy theory*.

Model Maslow ini sering disebut sebagai model hierarki kebutuhan. Menurut Maslow (dalam Robbins, 2006), pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia yaitu:

- a. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan-kebutuhan keamanan
- c. Kebutuhan-kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan-kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

***Kebutuhan fisiologis meliputi: makan, minum, istirahat/tidur dan seks.***

***Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh setiap individu. Dengan terpenuhinya kebutuhan ini maka orang dapat mempertahankan hidup.***

Kebutuhan keamanan/perlindungan. Setiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan memiliki rumah. Kebutuhan sosial. Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidupnya manusia tidak mungkin lepas dari bantuan orang lain. Walaupun sudah terpenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanannya, jika tidak dapat bergaul dengan pihak lain, maka pasti akan merasa gelisah dalam hidupnya, karena ada kebutuhan yang diinginkan yang hanya dapat diperoleh melalui hubungan dengan pihak lain.

Kebutuhan penghargaan. Setiap manusia tetap mendambakan penghormatan atau penghargaan. Inilah sebabnya orang-orang berusaha melakukan pekerjaan/kegiatan yang memungkinkan ia memperoleh penghormatan atau penghargaan dari masyarakat.

Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini merupakan suatu tipe kebutuhan yang senantiasa percaya kepada diri sendiri. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi sehingga seseorang selalu berusaha mempertahankan prestasi yang telah dicapainya.

Kelemahan-kelemahan teori Maslow tersebut adalah apakah seseorang yang belum terpenuhi kebutuhan fisik sudah pasti tidak terpenuhi juga kebutuhan penghargaan ? Bukankah banyak terjadi orang yang kebutuhan sosialnya terpenuhi, tetapi kebutuhan fisiknya masih memprihatinkan ?

Frederick Herzberg (dalam Robbins, 2006), mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan. Kedua faktor tersebut adalah bukan pemuas-pemuas, atau motivator higienis, atau ekstrinsik-intrinsik, tergantung siapa yang mendiskusikan teori tersebut. Hasil penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan. Pertama terdapat

satu kelompok kondisi ekstrinsik, yang meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau faktor higienis.

Kedua, kelompok kondisi intrinsik, isi kerja yang meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu disebut pemuas atau motivator.

David McClelland (dalam Robbins , 2006), mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa. Menurut McClelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

Berdasarkan pada teori dan penelitian, McClelland telah membuat usulan yang spesifik mengenai membentuk suatu kebutuhan berprestasi yang positif tinggi. Dengan menggunakan saran McClelland, seorang manajer dapat didorong untuk:

- a. Mengatur tugas sedemikian rupa sehingga karyawan menerima umpan balik mengenai prestasi mereka secara periodik, memberikan informasi yang

memungkinkan mereka membuat modifikasi sebagai koreksi.

- b. Menunjukkan kepada karyawan model-model pencapaian prestasi. Identifikasi dan umumkan apa yang telah dicapai oleh pahlawan-pahlawan berprestasi, orang yang sukses, pemenang-pemenang dan gunakan mereka sebagai contoh.
- c. Bekerja dengan karyawan untuk memperbaiki gambaran diri mereka sendiri. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi menyukai diri mereka dan mencari tantangan serta tanggung jawab yang moderat.
- d. Perkenalkan realisme ke dalam semua topik yang berhubungan dengan kerja: promosi, imbalan, transfer, kesempatan pengembangan, dan kesempatan keanggotaan regu. Para karyawan harus berpikir dalam kerangka yang realistis dan berpikir secara positif mengenai bagaimana mereka dapat mencapai tujuan.

***Vroom (dalam Gibson, 1996), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengaturan pilihan di antara bentuk alternatif dari aktivitas sukarela. Dalam pandangannya, umumnya perilaku berada dalam kendali sukarela orang yang bersangkutan dan karenanya dimotivasi.***

Menurut Vroom, hasil tingkat pertama diperoleh dari perilaku yang dihubungkan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini termasuk produktivitas, absensi, turnover, dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah kejadian-kejadian seperti (imbalan atau hukuman) yang mungkin diakibatkan oleh hasil tingkat pertama seperti: perbaikan upah, penerimaan atau penolakan kelompok, promosi.

Tiga prinsip utama hasil integrasi dari konsep penting teori harapan adalah sebagai berikut:

- a.  $P = f(M \times A)$ . Prestasi adalah fungsi dari perkalian motivasi (kekuatan) dan ability

(kemampuan).

- b.  $M = f(V_1 \times E)$ . Motivasi adalah fungsi dari perkalian valensi untuk setiap hasil tingkat pertama ( $V_1$ ) dan harapan (Expectancy) bahwa suatu perilaku akan diikuti oleh suatu hasil tingkat pertama. Kalau harapan rendah, maka motivasinya akan kecil. Hal yang sama kalau valensi suatu hasil nol, tidak ada nilai mutlak atau variasi dari kekuatan harapan untuk menyelesaikannya yang akan mempunyai dampak.
- c.  $V_1 = V_2 \times I$ . Valensi dihubungkan dengan beberapa hasil tingkat pertama adalah fungsi perkalian dari jumlah valensi yang melekat pada semua hasil tingkat kedua dan instrumentalitas yang dipunyai dari hasil tingkat pertama untuk pencapaian masing-masing hasil dari tingkat kedua.

Instrumentalitas merupakan suatu persepsi individu dimana hasil tingkat pertama dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Valensi adalah kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil tertentu. Selanjutnya harapan adalah suatu keyakinan bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu.

J.S. Adams (dalam Gibson, 1996) mengembangkan dan menguji teori keadilan motivasi. Esensi dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu, yang bekerja dalam rangka memperoleh tukaran imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan. Empat ukuran penting dalam teori ini adalah:

- a. Orang: individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak
- b. Perbandingan dengan orang lain: setiap individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai suatu pembanding rasio masukan dan hasil

- c. Masukan: karakteristik individu yang di bawa seseorang ke dalam pekerjaan. Hal ini mungkin diraih (seperti: keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau bawaan (seperti umur, jenis kelamin, ras).
- d. Hasil: apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (seperti pengakuan, tunjangan dan gaji).

*Keadilan dikatakan ada, kalau karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka (upaya) terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada kalau rasio tidak ekuivalen: rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan lainnya.*

*Teori keadilan menyarankan alternatif cara memulihkan perasaan atau rasa keadilan, antara lain:*

- a. *Perubahan masukan. Masukan yang dapat diubah, misalnya: keandalan, kerjasama dengan pihak lain, inisiatif, dan penerimaan tanggung jawab.*
- b. *Perubahan hasil. Misalnya dengan lebih banyak waktu istirahat atau penugasan yang lebih baik.*
- c. *Perubahan sikap. Misalnya dengan menggunakan waktu secukupnya untuk membuat suatu kontribusi yang baik.*
- d. *Perubahan orang yang menjadi pembanding. Orang pembanding bisa diubah dengan membuat pembandingan dengan rasio masukan dari beberapa orang lain.*
- e. *Perubahan masukan atau hasil dari orang pembanding. Misalnya dengan memperlambat atau mengambil tanggung jawab lebih besar pada suatu proyek.*
- f. *Perubahan situasi.*

Masing-masing metode tersebut didesain untuk mengurangi atau mengubah perasaan tidak menyenangkan dan tekanan yang ditimbulkan karena ketidakadilan. Teori keadilan menyatakan bahwa bila terdapat ketidakadilan, seseorang termotivasi untuk mengambil satu atau lebih dari enam langkah tersebut.

Asumsi dasar pengkondisian operan adalah bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya (pengkondisian operan). Pengkondisian operan yang dipakai oleh individu adalah modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku adalah pembelajaran individual dengan penguatan (Gibson, 1996).

Modifikasi perilaku organisasi adalah istilah umum yang dipakai untuk mewujudkan penguatan sistematis terhadap perilaku organisasi yang diinginkan dan bukan penguatan atau hukuman dari perilaku organisasi yang tidak diinginkan (Luthan & Kreimer, dalam Gibson, 1996).

Motivasi merupakan bab internal perilaku, sementara penguatan merupakan sebab eksternal. Beberapa prinsip pengkondisian operan untuk mempengaruhi perilaku antara lain:

- a. Penguatan positif merupakan sesuatu baik peningkatan kekuatan respon dan menyebabkan pengulangan dari perilaku yang mendahului penguatan. Tanpa penguatan, tidak ada pengukuran modifikasi perilaku terjadi.
- b. Penguatan negatif merupakan peningkatan frekuensi penghapusan tanggapan dari penguatan negatif segera setelah terjadinya tanggapan. Suatu peristiwa merupakan penguatan negatif hanya kalau peniadaan sesudah suatu tanggapan meningkatkan prestasi dari tanggapan tersebut.
- c. Hukuman adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

- d. Peredaan merupakan tingkat tanggapan tidak adanya penguatan. Kalau penguat positif untuk tanggapan yang dipelajari dipertahankan, individu melanjutkan mempraktekkan perilaku dimaksud untuk satu periode waktu tertentu. Kalau penguatan tersebut tidak diteruskan, perilaku akan menurun dan bahkan hilang. Menurunnya tingkat tanggapan karena tidak adanya penguatan.

Dasar penting dari keempat prinsip penting tersebut adalah hukum dampak. Hukum ini sebagai berikut: “Dari beberapa tanggapan atas situasi yang sama, tanggapan yang disertai atau diikuti erat dengan kepuasan (penguatan) ..... akan berkemungkinan besar terulang; sedangkan tanggapan yang disertai dan diikuti ketat oleh ketidaknyamanan (hukuman) ..... kemungkinan kecil terjadi” (Thorndike, dalam Gibson, 1996).

Dalam penelitian ini, motivasi diarahkan pada teori kebutuhan. David McClelland (dalam Gibson, 1996), mengemukakan bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa. Menurut McClelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

Dalam penelitian ini motivasi diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Vance F. Mitchell dan Pravin Moudgill dalam Mas’ud, 2004):

- a. Ancaman perubahan
- b. Keamanan posisi kerja
- c. Pemberian bantuan pada orang lain
- d. Hubungan dengan rekan kerja



- e. Penghargaan dari organisasi
- f. Pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja
- g. Kesempatan berindakdan berpikir sendiri
- h. Peluan berpartisipasi
- i. Kesempatan untuk berkembang
- j. Kesempatan untuk berkreasi

**B. Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian sebagaimana yang telah diuraikan di depan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

1. Hipotesis Mayor

Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

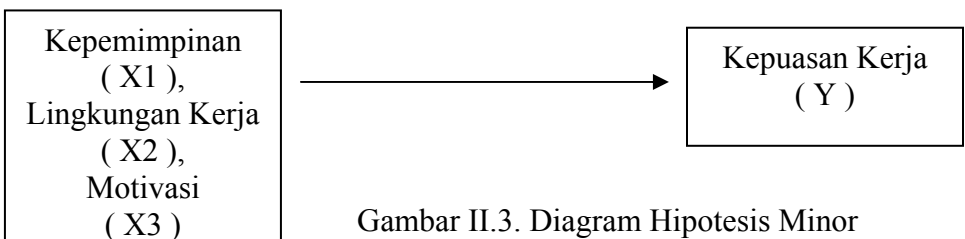
2. Hipotesis Minor

H<sub>1</sub>: Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja .

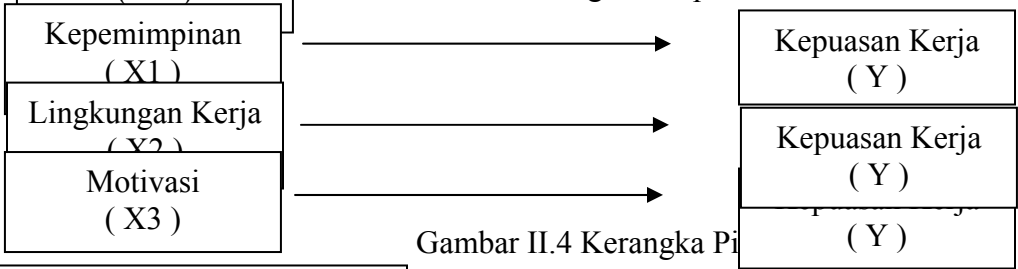
H<sub>2</sub>: Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja..

H<sub>3</sub>: Terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan kerja.

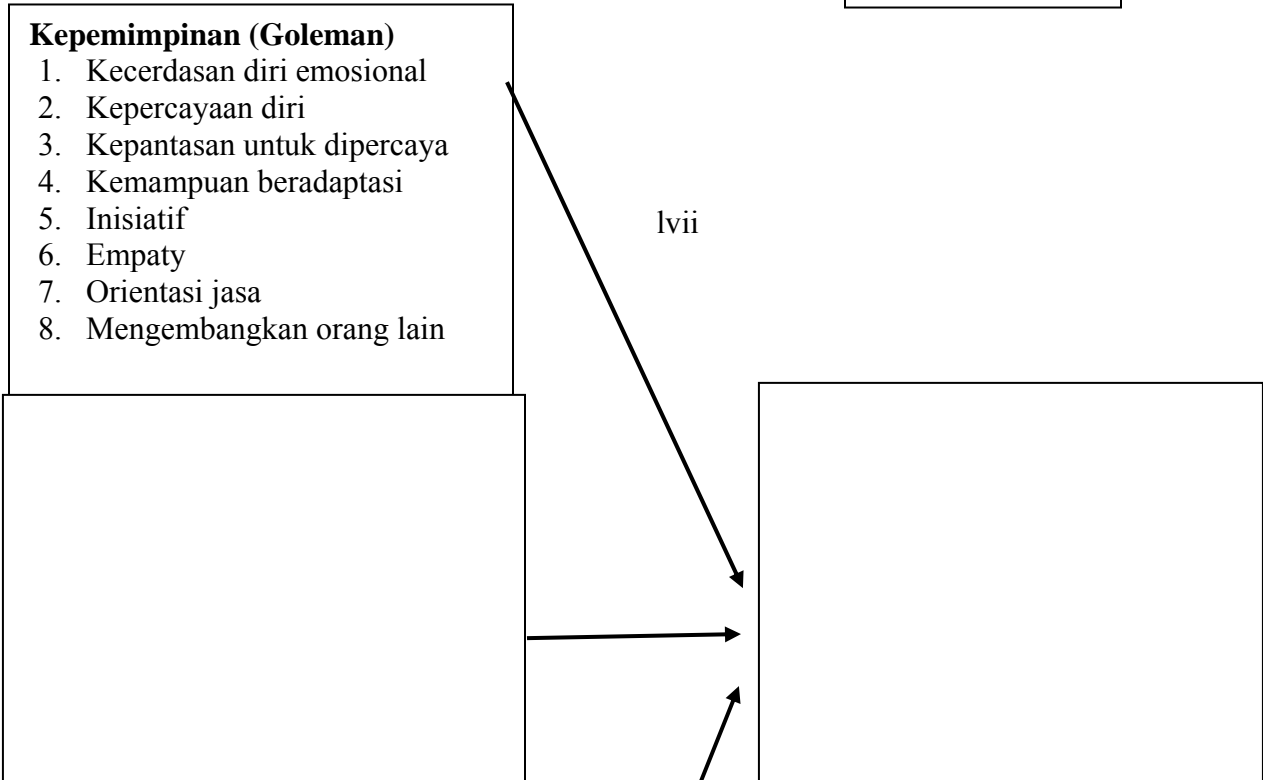
Gambar II.2. Diagram Hipotesis Mayor



Gambar II.3. Diagram Hipotesis Minor



Gambar II.4 Kerangka Pi



### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian sebagaimana yang telah diuraikan di depan, maka dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Karena dalam penelitian ini berusaha mengembangkan konsep, menghimpun fakta, dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa (Singarimbun, 1997: 4).

#### **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Penentuan ruang lingkup penelitian dalam penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk membatasi hanya pada studi kuantitatif, sekaligus untuk membatasi peneliti dalam memilih data yang relevan dan yang tidak relevan (Moleong, 1998) dengan berpedoman pada fokus penelitian, maka peneliti membatasi hanya pada bidang masalah yang sesuai dengan arah penelitian sebagai berikut:

1. Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan.
2. Tingkat Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja secara sendiri-sendiri maupun bersama – sama terhadap Kepuasan Kerja di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan.

#### **C. Lokasi Penelitian**

Dalam menentukan lokasi penelitian terdapat beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti. Moleong (1998) berpendapat bahwa cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan mempertimbangkan teori substantif, pergilah dan jajagilah lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Berbagai keterbatasan waktu, tenaga, biaya serta peralatan perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian .

Dari gambaran di atas maka pada penelitian ini , lokasi yang dijadikan sasaran penelitian adalah lingkungan KPU Kabupaten Grobogan.

#### **D. Variabel Penelitian dan Pengukuran**

##### **1. Klasifikasi variabel**

Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel independent dan 1 (satu) variabel dependent, sebagai berikut

- a. Variabel Dependent/Variabel tergantung (Y) adalah ” Kepuasan Kerja Karyawan di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan ” .
- b. Variabel Independent/ Variabel bebas adalah :
  - 1) Kepemimpinan (X1)
  - 2) Lingkungan Kerja (X2)
  - 3) Motivasi (X3)

##### **2. Definisi Konsepsional**

- a. Kepuasan kerja (Y) adalah suatu sikap yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya.
- b. Kepemimpinan (X1) adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota dalam usaha menuju pencapaian tujuan.
- c. Lingkungan kerja (X2) adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja.
- d. Motivasi (X3), adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat.

### **3. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel-variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel yang diamati (Azwar, 1997: 74). Adapun variabel dalam penelitian ini meliputi variabel kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja

- a. Kepuasan Kerja, dapat dilihat dari (Anthony J. Celluci dan David L. DeVries, dalam Mas'ud, 2004):
  - 1) Dukungan rekan kerja
  - 2) Perasaan nikmat berkerja dengan teman
  - 3) Promosi
  - 4) Tingkat kemajuan
  - 5) Perhatian pimpinan
  - 6) Dukungan pimpinan
  - 7) Keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab

- 8) Penerimaan tunjangan
- 9) Ketertarikan pada pekerjaan
- 10) Kesenangan pada tanggung jawab

b. Kepemimpinan dilihat dari (Goleman, 2003):

- 1) Kesadaran diri emosional
- 2) Kepercayaan diri
- 3) Kepantasan untuk dipercaya
- 4) Kemampuan beradaptasi
- 5) Inisiatif
- 6) Empaty
- 7) Oientasi jasa
- 8) Mengembangkan orang lain
- 9) Membangun ikatan
- 10) Pengaruh

c. Lingkungan Kerja dilihat dari (A. Gani dan Farooq A. Shah, dalam Mas'ud, 2004):

- 1) Hubungan antar personal
- 2) Manajemen partisipatif
- 3) Formalisasi dan standardisasi
- 4) Pelatihan dan pengembangan
- 5) Tunjangan finansial
- 6) Obyektivitas dan rasionalitas
- 7) Cakupan kemajuan
- 8) Pimpinan

9) Perhatian terhadap kesejahteraan

10) Keselamatan dan keamanan

d. Motivasi dilihat dari (Vance F. Mitchell dan Pravin Moudgill, dalam Mas'ud, 2004):

1) Ancaman perubahan

2) Keamanan posisi kerja

3) Pemberian bantuan pada orang lain

4) Hubungan dengan rekan kerja

5) Penghargaan dari organisasi

6) Pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja

7) Kesempatan bertindak dan berpikir sendiri

8) Peluang berpartisipasi

9) Kesempatan untuk berkembang

10) Kesempatan untuk berkreasi

#### **4. Pengukuran**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan rumus statistik, sehingga data yang dibutuhkan juga harus dalam bentuk data kuantitatif. Dengan demikian, data jawaban kuesioner yang masih bersifat kualitatif harus dilakukan pentransformasian data tersebut menjadi data kuantitatif dengan menggunakan simbol berupa angka (skor). Dalam penelitian ini, penentuan skor menggunakan “Skala Likert”. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang reponden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memilih salah satu jawaban dari empat (4) pilihan jawaban yang telah disediakan di setiap pertanyaan. Jawaban-jawaban ini

diberi skor 1 sampai 4 (Singarimbun, 1995: 111). Adapun pemberian skornya sebagai berikut:

- a. Jawaban a diberi skor 4;
- b. Jawaban b diberi skor 3;
- c. Jawaban c diberi skor 2;
- d. Jawaban d diberi skor 1;

Jawaban a diberi skor 4 menunjukkan kondisi terbaik dari kondisi yang ditanyakan, sedangkan jawaban d diberi skor 1 menunjukkan kondisi terburuk.

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian terdapat dua jenis data, yaitu:

1. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2001: 99). Adapun data yang diambil adalah data identitas responden dan data variabel penelitian.
2. Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram (Umar, 2001: 100). Adapun data yang diambil adalah, Jumlah Pegawai, Laporan Pelaksanaan Pekerjaan, Absensi, Daftar Urut Kepangkatan dan lain sebagainya.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data maka dipergunakan instrumen penelitian dengan alat bantu berupa kuisisioner atau daftar pertanyaan,

dimana keseluruhan jawaban akan diklasifikasikan ke dalam 4 ( empat ) katagori seperti tersebut di atas

Guna melengkapi penelitian kuantitatif agar hasilnya dapat diuji hipotesisnya, maka instrumen penelitian dilengkapi dengan wawancara dengan maksud membangun mengenai persepsi orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, dan motivasi, sehingga dalam wawancara ini berkaitan pada perilaku, pendapat, perasaan maupun pengetahuan ( Moleong : 136 )

### **G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai test atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian (Nawawi, 2001: 141). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan yang berjumlah 21 orang.

Sekelompok individu yang diambil dari populasi untuk dijadikan sebagai obyek penelitian dinamakan sampel. Pemilihan responden secara purposive dilakukan karena informan yang dipilih adalah orang yang benar- benar mengetahui atau terlibat langsung serta fokus terhadap permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini jumlah anggota populasi hanya 21 orang, maka pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu semua anggota populasi dijadikan anggota sampel penelitian.

### **H. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### **1. Kuesioner**

Yaitu pengumpulan data dari responden dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

#### **2. Observasi**



Yaitu pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung berbagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan obyek penelitian yang dilaksanakan baik oleh pimpinan maupun staf pelaksana

### 3. Wawancara Mendalam ( Interdepth Interview )

Yaitu pengumpulan data dengan mengajukan berbagai macam pertanyaan secara lisan kepada responden.

### 4. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis berupa dokumen dan laporan yang berhubungan dengan obyek penelitian.

## **I. Teknik Analisis Data**

Pengujian hipotesis ini pada dasarnya adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel serta besarnya pengaruh antar variabel dimaksud.

### 1. Koefesien Rank Kendall.

Koefesien Rendall digunakan untuk mengukur derajat keeratan hubungan antar variabel X dan Y yang didasarkan pada rangking atau jenjang dalam dua rangkaian yang berurut angka yang sama. (Ghozali, 2005: 45). Adapun rumus statistiknya adalah sebagai berikut:

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N ( N - 1 )}}$$

Keterangan:

T = koefisien korelasi Rank Kendall antara variabel X dan Y

N = Jumlah pasangan observasi atau banyaknya responden yang diurutkan x dan y

S = Selesih antara nilai positif dan negatif terhadap masing-masing rangkaian yang telah diberikan atau jumlah skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan

Apabila terdapat rangking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi Kendall menjadi :

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_x \frac{1}{2} N (N - 1) - T_y}}$$

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t - 1)$ , t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas ( x )

$T_y = \frac{1}{2} (t - 1)$ , t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat ( y )

Uji signifkasinya dengan menggunakan rumus Z test, maka n penelitian lebih dari 10 ( sepuluh ), dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2 ( 2 N + 5 )}{9 N ( N - 1 )}}}$$

Dimana :

Z = Nilai signifikan

Harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara 2 ( dua ) variabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara 2 ( dua ) variabel tersebut dengan ketentuan sebagai berikut :

- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 1 % berarti sangat signifikan, hipotesa diterima.

- b. Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 5% berarti sigifikan, hipotesa diterima.
- c. Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikan 5%, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

2. Koefesien Konkordansi Kendall

Untuk mengetahui hubungan X1, X2 dan X3 dengan Y, maka Konkordansi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari keseluruhan himpunan pada rank, dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\sqrt{1/2 K^3( N^3- N )K_s T}}$$

Dimana :

W = Koefesien Konkordansi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean Rj

K = Banyaknya himpunan rangking perjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi rangking

S = Jumlah harga T untuk semua rangking k

Dimana

$$S = \sum R_j \left( \begin{matrix} R_j \\ S \\ N \end{matrix} \right)^2$$

T = Tx1 + Tx2 + Txy

Rj = Jumlah rangking yang diberikan untuk setiap N obyek

T = Korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut ;

Dimana

T = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu rangking tertentu.

T = faktor korelasi

S = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k rangking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k ( N - 1 ) W$$

$X^2$  = Test chi square

W = Koefisien Konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. Jika  $X^2$  hitung  $< X^2$  , maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

### **3. Koefisien Determinasi**

Digunakan untuk mengetahui berapa persen ( % ) besarnya pengaruh variabel bebas (  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  ) secara bersama sama mempengaruhi variabel terikat (  $Y$  ) , rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, Y} = ( TX_{1, X_2, X_3, Y} )^2 \times 100 \%$$

KD = Koefesien determinasi.

T = Koefesien Rank Kendall

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum KPU Kabupaten Grobogan**

##### **1. Sejarah Pembentukan**

Salah satu butir kebijakan dalam bidang politik dalam negeri yang tercantum dalam Ketetapan MPR –RI Nomor IV/MPR/1999 tentang GBHN Tahun 1999-2004 adalah “ Menyelenggarakan Pemilihan Umum secara berkualitas dengan partisipasi rakyat seluas-luasnya atas dasar prinsip demokratis, langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil dan beradab yang dilaksanakan oleh Badan Penyelenggaraan Independen dan Non Partisan selambat – lambatnya pada tahun 2004.

Mengingat Pemilihan Umum merupakan salah satu program Nasional yang harus dilaksanakan setiap 5 ( lima ) tahun sekali secara kontinue, maka diperlukan Institusi yang mempunyai wewenang secara khusus untuk menangani Pemilu agar dapat berjalan sesuai dengan amanat konstitusi. Institusi tersebut bersifat tetap, nasional dan mandiri.

Atas dasar pemikiran tersebut diatas, maka Pemerintah menyusun langkah-langkah mempersiapkan pembentukan Badan Penyelenggara Pemilu mulai dari Pusat hingga Kabupaten /Kota.

Implikasi langkah persiapan Pemerintah tersebut adalah :

- a. Menerbitkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor : 70 Tahun 2001 tentang Pembentukan Komisi Pemilihan Umum;
- b. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 67 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 16 Tahun 1999 tentang Pembentukan Komisi Pemilihan Umum dan Penetapan Organisasi dan Tatakerja Sekretariat

Umum Komisi Pemilihan Umum sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 81 tahun 2000;

- c. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2002 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tatakerja Perwakilan Sekretariat Umum Komisi Pemilihan Umum di Provinsi, Kabupaten/Kota.

Pembentukan Perwakilan Sekretariat Umum KPU (PS-KPU) di Kabupaten Grobogan didasarkan pada Keppres Nomor 67 Tahun 2002 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2002. Dengan demikian secara yuridis, terhitung mulai tanggal 9 Oktober 2002, Perwakilan Sekretariat Umum KPU Kabupaten Grobogan telah terbentuk bersama dengan 30 ( tiga puluh ) Perwakilan Sekretariat Umum KPU Provinsi dan 288 ( dua ratus delapan puluh delapan ) Perwakilan Sekretariat Umum KPU Kabupaten serta 88 ( delapan puluh delapan ) Perwakilan

Sekretariat Umum KPU Kota diseluruh Indonesia.

Dengan diundangkannya Undang- Undang Nomor 12 Tahun 2003 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, maka struktur organisasi Perwakilan Sekretariat KPU di Provinsi dan Kabupaten/Kota mengalami perubahan nomenklatur menjadi Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota. Perubahan nomenklatur dan struktural organisasi tersebut dituangkan dalam Keputusan KPU Nomor 677 Tahun 2003 hingga saat ini masih berlaku.

## **2. Visi dan Misi Organisasi**

### **a. Visi**

Komisi Pemilihan Umum menjadi Penyelenggara Pemilihan Umum yang mandiri, nonpartisan, tidak memihak, transparan dan profesional,

berdasarkan asas-asas Pemilihan Umum Demokratis, dengan melibatkan partisipasi rakyat seluas – luasnya, sehingga hasilnya dipercaya masyarakat.

**b. Misi**

- 1) Menyelenggarakan Pemilihan Umum untuk memilih Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Presiden dan Wakil Presiden serta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Pejabat – pejabat publik lain yang ditentukan Undang-Undang.
- 2) Meningkatkan pemahaman tentang hak dan kewajiban politik rakyat indonesia untuk berpartisipasi aktif dalam pemilihan umum yang dilaksanakan secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil akuntabel, edukatif dan beradab.
- 3) Melayani dan memperlakukan setiap peserta Pemilihan Umum secara adil dan setara serta menegakkan peraturan Pemilihan Umum secara konsisten sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- 4) Melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap penyelenggaraan Pemilihan Umum untuk meningkatkan kualitas Pemilihan Umum berikutnya.

**3. Sumber Daya Organisasi**

**a. Personil (Kepegawaian)**

Personil (pegawai) di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan berjumlah 21 (tiga puluh) orang dengan status Pegawai Negeri Sipil. Rekrutmen Pegawai KPU Kabupaten Grobogan dilakukan berdasarkan surat Menteri Dalam Negeri Nomor : 802.121/121/2140/sj tanggal 25 September 2002 dan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor : 821.2/0005/2003 tanggal 16 Januari 2003. Dengan demikian Pegawai KPU Kabupaten Grobogan adalah



Pegawai Pemda yang diperbantukan kepada Sekretariat Jendral Komisi Pemilihan Umum, Dalam Rangka Penyelenggaraan Pemilihan Umum sampai dengan ditetapkan susunan dan kedudukan KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota yang bersifat tetap. Adapun rinciannya sebagaimana tersebut pada Tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel. IV.1  
Data Pegawai KPU Kabupaten Grobogan  
Tahun 2008

NO	Status Pegawai		Golongan		Pendidikan					
	PNS	PHL	Gol	JML	SD	SMP	SMU	Sarmud	S1	S2
1.	9	12	IV	1	-	-	-	-	1	-
			III	7	-	-	-	2	12	-
			II	1	-	-	4	-	-	-
			I	-	1	1	-	-	-	-
JML	9	12		9	1	1	4	2	13	

Sumber : Data Kepegawaian Sekretariat KPU Kab. Grobogan Tahun 2008

Tabel: IV.1 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPU Kabupaten Grobogan berpendidikan tinggi. Dengan demikian, pegawai KPU Kabupaten Grobogan cenderung mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing.

Menurut teori *human capital* kualitas sumber daya manusia selain ditentukan oleh kesehatan, juga ditentukan oleh pendidikan. Meskipun kesehatan telah mendapat perhatian dalam decade belakangan ini, salah satu strategi yang telah lama diterapkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah peningkatan pendidikan. Pendidikan dipandang tidak hanya dapat menambah pengetahuan tetapi dapat juga meningkatkan keterampilan (keahlian) tenaga kerja, pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Produktivitas di satu pihak dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, di lain pihak dapat meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan penduduk (Effendi, 1995).

**b. Perlengkapan / Peralatan Kantor :**

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 12 Tahun 2003 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat; Dewan Perwakilan Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, pasal 23 dinyatakan bahwa sumber pembiayaan Pemilu berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional (APBN) oleh sebab itu sarana dan prasarana di KPU Kabupaten Grobogan disediakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Grobogan, antara lain: gedung kantor; fasilitas kantor (perlengkapan/peralatan kantor); mobilitas dan sebagainya, serta Pemerintah Pusat berupa mobilitas; perlengkapan kantor dan pembiayaan operasionalisasi.

Tabel. IV.2  
Data Inventaris Barang  
KPU Kabupaten Grobogan

NO	Nama Barang	Jumlah	Kondisi	Asal
1	Gedung Kantor	1 buah	Baik	APBD
2	Gudang	1 buah	Baik	APBN
3	Kendaraan Roda 4 :			
	- Minibus Kijang	1 buah	Baik	APBD
	- Minibus Kijang	1 buah	Baik	APBN
4	Kendaraan Roda 2 :			
	- Sepda Motor	4 buah	Baik	APBN
	- Sepeda Motor	3 buah	Baik	APBD
5	Meja Kerja	32 unit	Baik	APBD
6	Meja - Kursi Tamu	3 unit	Baik	APBD
7	AC	9 buah	Baik	APBN
8	Kipas Angin	8 unit	Baik	APBN
9	Lampu	25 unit	Baik	APBD
10	Telepon	3 unit	Baik	APBD
11	Faximile	1 unit	Baik	APBD
12	Mesin Foto Copy	1 unit	Baik	APBD
13	Komputer	10 unit	Baik	APBN
14	Mesin Ketik Manual	2 unit	Baik	APBN
15	Filling Cabinet	7 unit	Baik	APBN

16	Almari	5 unit	Baik	APBN
17	White Board	2 unit	Baik	APBN

Sumber Data : Daftar Inventarisasi Barang Sekretariat KPU  
Kab. Grobogan Tahun 2008

Tabel: 4.2 menunjukkan bahwa fasilitas perkantoran serta mobilitas KPU Kabupaten Grobogan di pandang cukup memadai dan representatif, mengingat jumlah pegawai yang ada relatif seimbang dengan fasilitas yang tersedia.

**c. Pembiayaan**

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 12 Tahun 2003, telah ditegaskan bahwa sumber pembiayaan berasal dari Pemerintah Daerah Kabupaten Grobogan melalui APBD Kabupaten Grobogan dan Pemerintah Pusat melalui PPKO ( Penyedia Pembiayaan Kegiatan Operasional ) yang disediakan oleh APBN .

Tabel IV.3  
Rekapitulasi Pembiayaan Kegiatan Operasional KPU Kabupaten Grobogan

No	Tahun Anggaran	APBD	APBN	Jumlah	Ket.
1	2003	Rp. 255.786.110	Rp. 300.680.000	Rp. 556.466.110	Rutin
2	2004	Rp. 814.101.700	Rp. 1.135.485.952	Rp. 1.958.012.700	Pemilu
3	2005	Rp. 4.348.597.773	Rp. 774.710.140	Rp. 5.123.307.913	Pilkada
4	2006	Rp. 225.000.000	Rp. 748.948.000	Rp. 973.948.000	Rutin
5	2007	Rp. 212.500.000	Rp. 1.357.652.000	Rp. 1.570.152.000	Rutin

Sumber Data : Sub. Bagian Umum KPU Kab. Grobogan Tahun 2008

**B. Hasil Penelitian**

1. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja ( Y )  
Dari hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa analisis deskripsi statistik terhadap jawaban kuesioner variabel kepuasan kerja, dapat dibuat tabel distribusi jawaban setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam Tabel IV.4 berikut ini.

Tabel : IV.4  
Dukungan Teman Sekantor Terhadap Pelaksanaan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Menyukai	0	0
2	Cukup Menyukai	8	38.2
3	Kurang Menyukai	11	52.3
4	Tidak Menyukai	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 1 tentang Kepuasan Kerja

Apakah responden menyukai dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh teman sekantor maka dapat dilihat jawaban responden seperti pada tabel di atas. Hasilnya dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat menyukai dukungan yang diberikan oleh teman-teman sekantor selama ini dalam pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 8 responden (38.2%) menyatakan cukup menyukai, sebanyak 11 responden (52.3%) menyatakan kurang menyukai, sedangkan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak menyukai dukungan teman sekantor terhadap pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menyatakan kurang menyukai dukungan terhadap pekerjaan mereka , hal ini dikarenakan mereka cenderung bekerja secara individu atau berkelompok dalam bagian dan bukan berdasarkan kerja tim dalam unit organisasi.

Tabel : IV.5  
Suasana Bekerja dengan Teman Sekantor

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Menyukai	0	0
2	Cukup Menyukai	9	42.9
3	Kurang Menyukai	10	47.6

4	Tidak Menyukai	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 2 tentang Kepuasan Kerja

Dari pertanyaan yang bertema tentang suasana bekerja dengan teman sekantor , maka diperoleh jawaban responden sebagaimana tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat menyukai suasana bekerja dengan teman sekantor, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan cukup menyukai, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan kurang menikmati, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak menyukaii bekerja dengan teman sekantor.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa lebih dari setengah responden tidak menyukai suasana bekerja dengan teman sekantor hal ini berhubungan erat dengan jawaban pertanyaan sebelumnya yang menyebutkan bahwa karyawan lebih suka bekerja secara team work melainkan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing masing.

Tabel : IV.6  
Aturan Terhadap Promosi Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Puas	0	0
2	Cukup Puas	11	52.3
3	Kurang Puas	8	38.2
4	Tidak Puas	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 3 tentang Kepuasan Kerja

Terhadap pertanyaan seputar peraturan tentang promosi terhadap pegawai ternyata jawaban responden seimbang antara yang puas maupun yang tidak puas. Hal ini dapat dilihat berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat puas terhadap dasar-dasar yang digunakan untuk promosi pegawai, sebanyak 11 responden (52.3%) menyatakan cukup puas, sebanyak 8 responden (38.2%) menyatakan kurang puas, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak puas terhadap dasar - dasar yang digunakan untuk promosi pegawai, Ketidakpuasan responden

tentang aturan promosi ini karena keterlibatan anggota KPU yang bukan PNS karir sangat menentukan sekali perannya dalam aturan promosi terhadap pegawai.

Tabel : IV.7  
Kemajuan yang Dicapai Responden

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Puas	0	0
2	Cukup Puas	10	47.7
3	Kurang Puas	9	42.8
4	Tidak Puas	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 4 tentang Kepuasan Kerja

Dalam pertanyaan selanjutnya tentang kemajuan yang dicapai oleh responden selama bertugas dapat dilihat jawaban responden seperti pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat puas terhadap kemajuan yang telah dicapainya, sebanyak 10 responden (47.7%) menyatakan cukup puas, sebanyak 9 responden (42.8%) menyatakan kurang puas, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak puas terhadap kemajuan yang telah dicapainya.

Dapat ditarik kesimpulan terhadap jawaban responden di atas bahwa mayoritas responden memberikan jawaban kurang atau tidak puas terhadap kemajuan ( pengetahuan, ketrampilan) yang dicapai oleh responden, walaupun berbeda tipis dengan responden yang memberikan jawaban yang puas. Mereka yang tidak puas menyebutkan alasan bahwa pekerjaan yang begitu berat tidak diimbangi dengan kesejahteraan yang seimbang, sedangkan yang puas beranggapan mereka merasa ada kemajuan pengetahuan dan ketrampilan terutama mereka yang baru terlibat dengan pekerjaan pemilu maupun pilkada.

Tabel : IV.8  
Perhatian Pimpinan Terhadap Keluhan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Menyukai	0	0
2	Cukup Menyukai	7	33.5
3	Kurang Menyukai	11	52.3
4	Tidak Menyukai	3	14.2
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 5 tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden tentang perhatian pimpinan terhadap keluhan bawahan, maka jawaban reponden menyatakan bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat menyukai perhatian pimpinan terhadap keluhan bawahan, sebanyak 7 responden (33.5%) menyatakan cukup menyukai, sebanyak 11 responden (52.3%) menyatakan kurang menyukai, dan sebanyak 3 responden (14.2%) menyatakan tidak menyukai terhadap perhatian pimpinan pada keluhan-keluhan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari jawaban reponden dapat ditarik kesimpulan bahwa lebih dari setengah responden menyatakan bahwa pimpinan kurang perhatian terhadap keluhan karyawan . Hal ini mengindikasikan bahwa kurangnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang mengakibatkan pimpinan kurang tanggap terhadap keluhan bawahan .

Tabel : IV.9  
Dukungan Pimpinan Terhadap Pekerjaan Responden

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Senang	0	0
2	Cukup Senang	7	33.4

3	Kurang Senang	12	57.1
4	Tidak Senang	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 6 tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat senang pada dukungan pimpinan terhadap pekerjaan responden, sebanyak 7 responden (33.4%) menyatakan cukup senang, sebanyak 12 responden (57.1%) menyatakan kurang senang, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak senang pada sikap dukungan pimpinan terhadap pekerjaan responden.

Dari jawaban responden tersebut maka dapat di analisis bahwa lebih separoh responden kurang senang terhadap dukungan pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan, hal ini dapat dimengerti karena responden merasa keluhan mereka berkaitan dengan pekerjaan tidak ditanggapi secara positif oleh pimpinan, disamping itu mereka juga merasakan bahwa dukungan pimpinan tersebut hanya sekedar basa basi belaka dan untuk menunjukan bahwa pimpinan juga bisa bekerja sama dengan bawahan.

Tabel : IV.10  
Jumlah Penghasilan Terhadap Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Seimbang	1	4.8
2	Cukup Seimbang	11	52.4
3	Kurang Seimbang	8	38.1
4	Tidak Seimbang	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 7 tentang Kepuasan Kerja



Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat 1 orang ( 4.8 % ) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat seimbang antara jumlah penghasilan yang diterima selama ini dengan tanggung jawab pekerjaannya, sebanyak 11 responden (52.3%) menyatakan cukup seimbang, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan kurang seimbang, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan tidak seimbang antara jumlah penghasilan yang diterima dengan tanggung jawab pekerjaannya selama ini.

Mayoritas responden menyatakan bahwa penghasilan yang diterima ternyata seimbang dengan pekerjaan yang responden lakukan dalam melakukan pekerjaannya karena responden menganggap jumlah penghasilan adalah sama dengan pns lain di Indonesia, sedangkan responden lain menyatakan tidak seimbang karena responden merasa penghasilan yang mereka tidak cukup apabila dibandingkan dengan tingkat kebutuhan sehari hari..

Tabel : IV.11  
Tunjangan Yang Diterima

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Banyak	0	0
2	Cukup Banyak	8	38.1
3	Sedikit	11	52.4
4	Sangat Sedikit	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 8 tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan mendapat sangat banyak tunjangan, sebanyak 8 responden (38.1.9%) menyatakan cukup banyak, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan sedikit, dan sebanyak 2 ( 9.5% ) responden menyatakan sangat sedikit tunjangan yang diterima selama ini.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa lebih dari separoh responden menyatakan bahwa tunjangan yang mereka terima tidak seimbang dengan pekerjaan yang responden lakukan karena mengingat pelaksanaan pemilu dan pilkada adalah pekerjaan yang berat dengan resiko yang berat pula baik itu resiko politis maupun resiko pidanannya.

Tabel : IV.12  
Ketertarikan Terhadap Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Tertarik	0	0
2	Cukup Tertarik	8	38.1
3	Kurang Tertarik	11	52.4
4	Tidak Tertarik	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 9 tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan sangat tertarik dengan pekerjaan yang dilakukan, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan cukup tertarik, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan kurang tertarik, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak tertarik terhadap pekerjaan yang dilakukan setiap harinya.

Lebih dari setengah responden menyatakan bahwa mereka kurang dan tidak tertarik dengan pekerjaan di lingkungan KPU karena responden beranggapan bahwa pekerjaan di lingkungan KPU bersifat insidental jadi disuatu waktu sangat padat dan diwaktu lain tidak ada pekerjaan sama sekali, sehingga hal ini dapat mengakibatkan tingkat kejemuaaan di waktu tertentu.

Tabel : IV.13  
Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Senang	0	0
2	Cukup Senang	11	52.3
3	Kurang Senang	8	38.2
4	Tidak Senang	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 10 tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan senang dengan tanggungjawab terhadap pekerjaannya, sebanyak 11 responden (52.3%) menyatakan cukup senang, sebanyak 8 responden (38.2%) menyatakan kurang senang, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan bahwa tidak senang dengan tanggungjawab yang dihadapi dalam pekerjaan tersebut.

Dari jawaban responden di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lebih setengah responden cukup bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, hal ini menyangkut pekerjaan pemilu yang memiliki resiko politik yang sangat besar ,

disamping penggunaan dana yang besar sehingga menjadi perhatian publik sehingga apabila mereka bertindak sebaliknya mereka sadar akan resiko yang mereka tanggung apabila mereka bekerja seenaknya.

Setelah data terkumpul semua, maka selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk memberikan gambaran tingkatan persepsi mengenai kepuasan kerja, dimana setiap pertanyaan mempunyai rentang jawaban 1 sampai 4 dengan jumlah responden 21, akan dihitung menggunakan interval. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan nilai rata rata terendah adalah 1.

$$R = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$
$$\frac{4 - 1}{4}$$
$$0.75$$

Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja dapat dikatagorikan sebagai berikut :

- Tidak Puas = 1 – 1,74
- Kurang Puas = 1,75 – 2,49
- Cukup Puas = 2,50 – 3.24
- Sangat Puas = 3.25 – 4

Adapun rata-rata tertimbang dari variabel kepuasan kerja dari 21 orang responden dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.14  
Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja Karyawan

No Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata rata	Katagori
	1	2	3	4			
1	2	11	8	0	48	2.28	Kurang Puas
2	2	10	9	0	49	2.33	Kurang Puas
3	2	8	11	0	51	2.42	Kurang Puas
4	2	9	10	0	50	2.38	Kurang Puas
5	3	11	7	0	46	2.19	Kurang Puas
6	2	12	7	0	47	2.23	Kurang Puas
7	1	8	11	1	54	2.57	Cukup Puas
8	2	11	8	0	48	2.28	Kurang Puas
9	2	11	8	0	48	2.28	Kurang Puas
10	2	8	11	0	51	2.42	Kurang Puas
	Rata rata					2.34	Kurang Puas

Sumber: Pertanyaan 1 – 10 variabel Y

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepuasan kerja mempunyai rata rata tertimbang sebesar 2.34 ( katagori kurang puas ) , jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan pegawai KPU Kabupaten Grobogan masih ada yang belum baik.

Tabel: IV.14 juga menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepuasan kerja adalah nilai 2 (jawaban c). Dengan demikian secara keseluruhan kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Grobogan cenderung kurang baik. Kondisi ini juga didukung dengan besarnya nilai maksimum yang hampir semuanya hanya 3. Masih adanya nilai minimum 1 (jawaban d) untuk setiap

indikator variabel menunjukkan bahwa kepuasan pegawai KPU Kabupaten Grobogan masih ada yang belum baik.

Tabel: IV.4 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel kepuasan kerja yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 5 (perhatian pimpinan) sebesar 2,19, sedangkan yang paling tinggi indikator 7 (penerimaan tunjangan) sebesar 2,57. Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator perhatian pimpinan, sedangkan indikator yang paling kuat adalah indikator penerimaan tunjangan

Tabel: IV.4 tersebut juga memperlihatkan bahwa indikator yang memiliki nilai standar deviasi paling besar adalah indikator 5 (perhatian pimpinan) sebesar 0,680 dan yang paling rendah adalah indikator 6 (dukungan pimpinan) sebesar 0,625. Dengan demikian, indikator perhatian pimpinan mempunyai variasi yang paling banyak, sedangkan indikator dukungan pimpinan mempunyai variasi yang paling sedikit

2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan ( X1 )

Dari hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa analisis deskripsi terhadap jawaban kuesioner, dapat dibuat tabel distribusi jawaban setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam Tabel IV.15 berikut ini.

Tabel : IV.15  
Kesadaran Emosional Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	9	42.9
3	Kurang Mempunyai	10	47.6
4	Tidak Mempunyai	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 11 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai kesadaran emosinal yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan cukup mempunyai kesadaran emosi, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan kurang mempunyai kesadaran emosi, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak mempunyai kesadaran emosional yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

Dari jawaban responden di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden menganggap pemimpin belum mempunyai kesadaran emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya, hal ini menurut responden karena mayoritas pimpinan yang ada di KPU masih berusia muda dan belum mempunyai pengalaman bekerja yang cukup.

Tabel : IV.16  
Kepercayaan diri Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
----	--------------------	-----------	------------------

1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	10	47.6
3	Kurang Mempunyai	9	42.9
4	Tidak Mempunyai	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 12 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan cukup mempunyai kepercayaan diri, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan kurang mempunyai kepercayaan diri, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak mempunyai rasa percaya diri dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

Jawaban responden tersebut di atas dapat di analisis bahwa lebih dari separoh responden menganggap bahwa pimpinan tidak mempunyai kepercayaan diri yang tinggi di dalam pelaksanaan tugasnya, hal ini bisa dimengerti bahwa pimpinan yang ada di KPU walaupun berpendidikan tinggi akan tetapi mereka belum mempunyai pengalaman tugas dalam perjalanan kariernya disamping usia yang masih relatif muda.

Tabel : IV.17  
Kepantasan Untuk Dipercaya

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	9	42.9
3	Kurang Mempunyai	11	52.3
4	Tidak Mempunyai	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 13 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai kepantasan untuk dipercaya oleh bawahan, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan cukup mempunyai kepantasan untuk dipercaya, sebanyak 11 responden (52,3%) menyatakan kurang mempunyai kepantasan untuk dipercaya, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan pimpinannya itu tidak mempunyai kepantasan untuk dipercaya oleh bawahan.

Tabel di atas dapat di ditarik benang merah bahwa lebih dari 50% responden menyatakan bahwa pipinpinan tidak mempunyai kepantasan untuk dipercaya bawahan karena disamping mereka rata rata berusia muda, mereka juga tidak mempunyai pengalaman dalam bekerja.

Tabel : IV.18  
Kemampuan Menyesuaikan Diri

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	9	43

3	Kurang Mempunyai	11	52.2
4	Tidak Mempunyai	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 14 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang ada, sebanyak 9 responden (43%) menyatakan cukup mempunyai kemampuan, sebanyak 11 responden (52.2%) menyatakan kurang mempunyai kemampuan, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan tidak mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi

Dapat ditarik kesimpulan terhadap jawaban responden dalam pertanyaan no 15 tentang kepemimpinan bahwa responden ternyata berpandangan bahwa pimpinan tidak mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan perubahan yang terjadi, baik itu didalam lingkungan birokrasi kantor maupun lingkungan luar birokrasi hal ini berkaitan dengan idealisme mereka yang baru saja keluar dari dunia kampus.

Tabel : IV.19  
Inisiatif Untuk Kemajuan Organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	10	47.7
3	Jarang	9	42.8
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 15 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa ada tidak ada responden yang menyatakan pimpinannya itu selalu berinisiatif untuk merebut kesempatan demi kamajuan organisasi, sebanyak 10 responden (47.7%) menyatakan sering berinisiatif, sebanyak 9 responden (42.8%) menyatakan jarang berinisiatif, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak pernah berinisiatif untuk merebut kesempatan demi kemajuan organisasinya.

Dari jawaban responden di atas menyebutkan bahwa mereka beranggapan bahwa pimpinan tidak pernah mempunyai inisiatif untuk berbuat demi kemajuan organisasinya, hal ini dilatarbelakangi karena KPU merupakan organisasi yang relatif baru dan sekarang banyak disorot oleh publik, sehingga sikap terbaik adalah menunggu perkembangan dari KPU Pusat.

Tabel : IV.20  
Rasa Empaty Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	12	57.2
3	Kurang Mempunyai	8	23.8
4	Tidak Mempunyai	1	4.8

	Total	21	100
--	-------	----	-----

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 16 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai rasa empati yang tinggi terhadap kondisi bawahan atau pengguna jasa, sebanyak 12 responden (57.2%) menyatakan cukup mempunyai rasa empati, sebanyak 8 responden (23.8%) menyatakan kurang mempunyai rasa empati, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan tidak mempunyai empati terhadap kondoso bawahannya atau pangguna jasa.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari jawaban responden di atas adalah responden menganggap bahwa pimpinan cukup mempunyai rasa empathy terhadap kondisi yang dialami oleh anak buah atau karyawan dalam lingkungan organisasi.

Tabel : IV.21  
Kemampuan Memenuhi Kebutuhan Pengguna Jasa

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	8	38.1
3	Kurang Mempunyai	12	57.1
4	Tidak Mempunyai	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 17 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan cukup mempunyai, sebanyak 12 responden (57.1%) menyatakan kurang mempunyai, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan tidak mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa.



Jawaban responden tentang pertanyaan Apakah pimpinan mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa adalah lebih dari 50% responden menganggap bahwa pimpinan kurang mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan dalam pelaksanaan pekerjaannya, hal ini dilatarbelakangi bahwa pimpinan tidak mempunyai pengalaman kerja didalam pelaksanaan tugasnya, sehingga wajar apabila respondep menganggap demikian seperti diungkapkan dalam jawaban responden.

Tabel : IV.22  
 Dukungan Pimpinan Terhadap Peningkatan Kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	9	42.9
3	Jarang	10	47.6
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 18 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu selalu mendukung peningkatan kemampuan bawahannya, sebanyak 9 responden ( 42.9%) menyatakan sering di dukung, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan jarang mendapat dukungan, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak pernah mendapat dukungan dari pimpinannya terhadap peningkatan kemampuannya.

Dari table diatas maka dapat dikatakan bahwa pimpinan kurang mendukung terhadap upaya peningkatan kemampuan bawahan, hal ini bisa dilihat dari berbagai undangan seminar, pelatihan dari lembaga pemerintah maupun non pemerintah yang kadang dipenuhi. dan kadang tidak.

Tabel : IV.23  
Usaha Mempererat Hubungan Dengan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	11	52.4
3	Jarang	8	38.1
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 19 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu selalu berusaha mempererat hubungan dengan bawahannya, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan sering berusaha, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan jarang berusaha, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak pernah berusaha untuk mempererat hubungan dengan bawahannya

Hubungan untuk mempererat persaudaraan dengan bawahan juga diakui oleh responden seperti terungkap dari jawaban responden. Pimpinan sering mengajak ngobrol dengan bawahan berkaitan dengan pekerjaan dan kabar keluarga di rumah disamping itu pimpinan juga pernah mengajak bawahan beserta keluarga untuk berwisata untuk melepas lelah dan membuat refreshing, hal ini tentunya menjadi nilai positif bagi pimpinan dari bawahan sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan diharapkan tidak ada jarak atau gap diantara pimpinan dan bawahan dan pada akhirnya pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan secara lancar dan tanpa hambatan.

Tabel : IV.24  
Teknik Persuafif dalam mengenali dan Memenuhi Kebutuhan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	9	42.8
3	Kurang Mempunyai	11	52.4
4	Tidak Mempunyai	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 20 tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan yang menilai pimpinannya itu mempunyai teknik persuasif dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa, sebanyak 9 responden (42.8%) menyatakan cukup mempunyai, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan kurang

mempunyai, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan tidak mempunyai teknik persuasif dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

Responden ternyata beranggapan bahwa pimpinan tidak mempunyai teknik persuasive untuk mengenali dan memenuhi pengguna jasa , responden melihat bahwa pimpinan terlalu kaku dalam menerapkan aturan dalam pelaksanaan pekerjaan, hal ini dianggap responden sangat mengganggu dalam kelancaran didalam pelaksanaan tugas keseharian.

Setelah data terkumpul semua, maka selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk memberikan gambaran tingkatan persepsi mengenai variabel kepemimpinan, dimana setiap pertanyaan mempunyai rentang jawaban 1 sampai 4 dengan jumlah responden 21, akan dihitung menggunakan interval. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan nilai rata rata terendah adalah 1.

$$R = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$
$$\frac{4 - 1}{4}$$
$$7.5$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing masing indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tidak Baik                      = 1 – 1,74

Kurang Baik                    = 1,75 – 2,49

Cukup Baik = 2,50 – 3,24

Sangat Baik = 3,25 – 4

Berdasarkan interval di atas, maka distribusi responden untuk variabel X1 Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel IV.25  
Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan

No Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata rata	Kategori
	1	2	3	4			
11	2	10	9	0	49	2.33	Kurang Baik
12	2	9	10	0	50	2.38	Kurang Baik
13	1	11	9	0	50	2.38	Kurang Baik
14	1	11	9	0	50	2.38	Kurang Baik
15	2	9	10	0	50	2.38	Kurang Baik
16	1	8	12	0	53	2.52	Cukup Baik
17	1	12	8	0	46	2.19	Kurang Baik
18	2	10	9	0	49	2.33	Kurang Baik
19	2	8	11	0	51	2.47	Kurang Baik
20	1	11	9	0	50	2.38	Kurang Baik
	Rata rata					2.37	Kurang Baik

Sumber: Pertanyaan 11 – 20 variabel X1

Tabel: IV.25 menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepemimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan mempunyai rata rata skor tertimbang 2.37 ( katagori kurang baik ) atau cenderung kurang baik.  
Tabel: IV.25 menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepemimpinan adalah nilai 2 (jawaban c). Dengan demikian, secara keseluruhan kepemimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan cenderung kurang baik. Kondisi ini juga didukung dengan besarnya nilai maksimum yang hampir

semuanya hanya 3. Masih adanya nilai minimum 1 (jawaban d) untuk setiap indikator variabel menunjukkan bahwa kepuasan pegawai KPU Kabupaten Grobogan masih ada yang belum baik.

Tabel: IV.25 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel kepemimpinan yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 1 (kesadaran diri emosional), 7 (orientasi jasa), dan 8 (mengembangkan orang lain) yaitu sebesar 2,33, sedangkan yang paling tinggi adalah indikator 6 (empaty) sebesar 2,52. Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator kesadaran diri emosional, orientasi jasa, dan mengembangkan orang lain, sedangkan indikator yang paling kuat adalah indikator empathy.

Tabel: IV.25 tersebut juga memperlihatkan bahwa indikator yang memiliki nilai standar deviasi paling besar adalah indikator 9 (membangun ikatan) sebesar 0,676 dan yang paling rendah adalah indikator 7 (orientasi jasa) sebesar 0,577. Dengan demikian, indikator membangun ikatan mempunyai variasi yang paling banyak, sedangkan indikator orientasi jasa mempunyai variasi yang paling sedikit.

**3. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja ( X2 )**

Dari analisis deskripsi terhadap jawaban kuesioner variabel X2 lingkungan kerja, dapat dibuat tabel distribusi frekuensi dari setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel : IV.26  
Hubungan Antar Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sangat Ramah	0	0
2	Cukup Ramah	7	33.3
3	Kurang Ramah	12	57.2
4	Tidak Ramah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 21 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan hubungan antar karyawan di lingkungan kerjanya sangat ramah dan penuh kekeluargaan, sebanyak 7 responden (33.3%) menyatakan cukup ramah, sebanyak 12 responden (57.2%) menyatakan kurang ramah, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan hubungan antar karyawan di lingkungan kerjanya itu tidak ramah.

Hubungan kerja yang kurang ramah didalam lingkungan kantor diungkapkan oleh sebagian besar responden, hal ini dilatarbelakangi karena system kerja mereka yang bukan team work akan tetapi mereka bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing masing, sehingga apabila ada bagian yang sibuk, bagian yang lain akan menganggap biasa .

Tabel : IV.27  
Keterlibatan Bawahan Dalam Penyelesaian Masalah

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalau	0	0
2	Sering	7	33.3
3	Kadang-Kadang	13	61.9
4	Tidak Pernah	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 22 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa pimpinannya selalu melibatkan bawahannya dalam menyelesaikan masalah sehari-hari melalui rapat secara teratur, sebanyak 7 responden (33.3%) menyatakan sering dilibatkan, sebanyak 13 responden (61.9%) menyatakan kadang-kadang dilibatkan, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan tidak pernah dilibatkan dalam menyelesaikan masalah sehari-hari melalui rapat secara teratur.

Dari jawaban responden di atas dapat digambarkan keterlibatan bawahan dalam rapat adalah bersifat insidentil, apabila menyangkut keseluruhan pekerjaan maka mereka akan dilibatkan, akan tetapi apabila berkaitan dengan masalah kebijakan dan keuangan maka bawahan tidak akan dilibatkan.

Tabel : IV.28  
Perhatian Dalam Pencapaian Target

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	11	52.4
3	Kadang-Kadang	8	38.1
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 23 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu mengutamakan perhatiannya pada pencapaian target atau tujuan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan sering, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan organisasi tidak pernah mengutamakan perhatiannya pada pencapaian target atau tujuan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan

Jawaban responden di atas yang sebagian besar menyatakan bahwa responden sering mencapai target dalam pekerjaannya karena dalam pemilu maupun pilkada pelaksanaannya harus sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, meleset dari jadwal berarti jadwal kegiatan yang lain otomatis akan sangat terganggu.

Tabel :IV.29  
Dukungan dalam Mengikuti Pelatihan dan Seminar

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	6	28.6
3	Kadang-Kadang	13	61.9
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 24 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu mendukung karyawan untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, sebanyak 6 responden (28.6%) menyatakan sering didukung, sebanyak 13 responden (61.9%) menyatakan kadang-kadang mendapat dukungan, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak pernah mendapat dukungan dari organisasi untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar

Dukungan terhadap bawahan yang akan mengikuti seminar dirasakan tidak sepenuhnya oleh bawahan. Menurut responden kadang mereka bisa mengikuti kadang juga mereka tidak mengikuti. Pimpinan lebih sering mengikuti seminar maupun pelatihan bila dibandingkan dengan bawahan.

Tabel : IV.30  
Perhatian Terhadap Kesejahteraan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	6	28.6
3	Kadang-Kadang	13	61.9
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 25 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya, sebanyak 6 responden (28.6%) menyatakan sering diperhatikan, sebanyak 13 responden (61.9%) menyatakan kadang-kadang diperhatikan, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan tidak pernah diperhatikan.

Menurut responden di atas, pimpinan kadang kadang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan bawahanannya dam kadang kadang tidak. Hal ini

menurut responden tergantung dari banyak atau sedikitnya pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

Tabel : IV.31  
Perhatian Terhadap Keluhan Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	9	42.6
3	Kadang-Kadang	9	42.6
4	Tidak Pernah	3	14.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 26 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu memperhatikan keluhan dan keberatan karyawan secara obyektif, sebanyak 9 responden (42.6%) menyatakan sering diperhatikan, sebanyak 9 responden (42.6%) menyatakan kadang-kadang diperhatikan, dan sebanyak 3 responden (14.8%) menyatakan organisasi tidak pernah memperhatikan keluhan dan keberatan karyawan secara obyektif.

Dari tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa perhatian terhadap keluhan bawahan kurang mendapatkan tanggapan dari organisasi, organisasi menganggap bahwa bawahan sudah seharusnya bekerja sesuai dengan aturan dan bawahan telah mendapatkan gaji dan honor yang cukup sehingga perhatian



organisasi terhadap keluhan terhadap masalah honor tidak mendapatkan porsi yang cukup.

Tabel : IV.32  
Kesempatan Untuk Mencapai Kemajuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Ya Mempunyai	0	0
2	Cukup Mempunyai	6	28.1
3	Kurang Mempunyai	12	57.1
4	Tidak Mempunyai	3	14.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 27 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa setiap karyawan mempunyai kesempatan yang cukup untuk mencapai kemajuan, sebanyak 6 responden (28.1%) menyatakan cukup mempunyai kesempatan, sebanyak 12 responden (57.1%) menyatakan kurang mempunyai kesempatan, dan sebanyak 3 responden (14.8%) menyatakan tidak mempunyai kesempatan yang cukup untuk mencapai kemajuan.

Belum adanya kesempatan untuk mencapai kemajuan menurut responden disebabkan karena keterbatasan jumlah staf yang dimiliki oleh KPU Kabupaten Grobogan, sehingga apabila ada karyawan yang ingin mengikuti diklat, seminar ataupun kursus maka akan mengganggu jalannya pekerjaan.

Tabel : IV.33  
 Bantuan Pimpinan Untuk Mengembangkan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	8	28.1
3	Kadang-Kadang	12	57.1
4	Tidak Pernah	1	14.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 28 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa pimpinan selalu membantu anak buah untuk mengembangkan diri mereka di tempat kerja, sebanyak 8 responden (28.1%) menyatakan sering, sebanyak 12 responden (57.1%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 1 responden menyatakan pimpinan tidak pernah membantu anak buah untuk mengembangkan diri .

Tabel : IV.34  
 Jaminan Untuk Menikmati Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	5	23.8
3	Kadang-Kadang	14	66.7
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 29 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu mengambil langkah-langkah secara tepat untuk menjamin karyawan dapat

menikmati pekerjaan mereka, sebanyak 5 responden (23.8%) menyatakan organisasi sering, sebanyak 14 responden (66.7%), dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan organisasi tidak pernah mengambil langkah-langkah secara tepat untuk menjamin karyawan dapat menikmati pekerjaan mereka.

Jawaban responden di atas menyatakan bahwa organisasi menjamin karyawan bahwa mereka bisa untuk bisa menikmati pekerjaan mereka tanpa merasa was was bahwa mereka suatu saat akan dipindahkan ke bagian lain ataupun organisasaasi akan bubar, karena keberadaan organisasi KPU dijamin oleh UUD Tahun 1945.

Tabel : IV.35  
Kondisi Kerja Yang Nyaman

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	8	38.1
3	Kadang-Kadang	11	52.4
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 30 tentang Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu memberikan kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan organisasi, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan organisasi tidak pernah memberikan kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan.

Kondisi yang nyaman dalam bekerja juga dirasakan oleh karyawan, hal ini dapat dilihat dengan ruangan kerja yang ber AC, fasilitas komputer yang lebih dari cukup serta pemenuhan sarana dan prasarana kerja yang lain.

Setelah data terkumpul semua, maka selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk memberikan gambaran tingkatan persepsi mengenai lingkungan kerja, dimana setiap pertanyaan mempunyai rentang jawaban 1 sampai 4 dengan jumlah responden 21, akan dihitung menggunakan interval. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan nilai rata rata terendah adalah 1.

$$R = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$
$$\frac{4 - 1}{4}$$
$$0,75$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing masing indikator kinerja adalah sebagai berikut :

Tidak baik	= 1 – 1,74
Kurang Baik	= 1,75 – 2,49
Cukup Baik	= 2,50 – 3,24
Sangat Baik	= 3,25 – 4

Berdasarkan interval di atas, maka distribusi responden untuk variabel X2 Lingkungan Kerja kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel IV.36  
Distribusi Frekuensi Skor Lingkungan Kerja

No Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata rata	Katagori
	1	2	3	4			
21	2	12	7	0	47	2.23	Kurang Baik
22	1	13	7	0	47	2.23	Kurang Baik
23	2	8	11	0	51	2.42	Kurang Baik
24	2	13	6	0	52	2.47	Kurang Baik
25	2	13	6	0	52	2.47	Kurang Baik
26	3	9	9	0	48	2.28	Kurang Baik
27	3	12	6	0	51	2.42	Kurang Baik
28	1	12	8	0	49	2.33	Kurang Baik
29	2	14	5	0	45	2.14	Kurang Baik
30	2	11	8	0	48	2.28	Kurang Baik
	Rata rata					2.32	Kurang Baik

Sumber: Pertanyaan 21 – 30 variabel X2

Tabel: IV.36 menunjukkan bahwa nilai nilai rata rata skor tertimbang untuk variabel lingkungan kerja adalah 2.32 atau masuk dalam katagori kurang baik.. Dengan demikian, secara keseluruhan lingkungan kerja di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan cenderung kurang baik.

Tabel: IV.36 juga menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel lingkungan kerja adalah nilai 2 (jawaban c). Dengan demikian, secara keseluruhan lingkungan kerja di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan cenderung kurang baik. Kondisi ini juga didukung dengan besarnya nilai maksimum untuk seluruh indikator adalah 3. Masih adanya nilai minimum 1 (jawaban d) untuk setiap indikator variabel menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai KPU Kabupaten Grobogan masih ada yang belum baik.

Tabel: IV.36 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel lingkungan kerja yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 9 (perhatian terhadap kesejahteraan) yaitu sebesar 2,10, sedangkan yang paling tinggi adalah indikator 3 (formalisasi dan standardisasi) sebesar 2,43. Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator perhatian terhadap kesejahteraan, sedangkan indikator yang paling kuat adalah indikator formalisasi dan standardisasi.

Tabel: IV.36 tersebut juga memperlihatkan bahwa indikator yang memiliki nilai standar deviasi paling besar adalah indikator 6 (obyektivitas dan rasionalitas) sebesar 0,717 dan yang paling rendah adalah indikator 2 (manajemen partisipatif) sebesar 0,561. Dengan demikian, indikator obyektivitas dan rasionalitas mempunyai variasi yang paling banyak, sedangkan indikator manajemen partisipatif mempunyai variasi yang paling sedikit.

#### 4. Deskripsi Variabel Motivasi ( X3 )

Dari analisis deskripsi statistik terhadap jawaban kuesioner variabel motivasi , dapat dibuat tabel distribusi frekuensi dari setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel : IV.37  
Perubahan Dalam Organisasi

No	Alternatif Jawabab	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Sama Sekali Tdk Mengancam	0	0
2	Kurang Mengancam	9	42.9
3	Cukup Mengancam	9	42.9
4	Tidak Mengancam	3	14.2
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 31 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki sama sekali tidak terancam dengan adanya perubahan organisasi, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan kurang terancam, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan cukup mengancam, dan sebanyak 3 responden (14.2%) menyatakan ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki tidak terancam dengan adanya perubahan organisasi

Perubahan organisasi ternyata bukan merupakan ancaman bagi responden, mereka sadar bahwa keberadaan organisasi suatu saat akan berubah, tapi sebagian menganggap ancaman karena mereka merasa tidak nyaman apabila organisasi mereka mencajadi instansi vertical dan bukan merupakan organisasi daerah. Hal

ini bisa dimengerti berkaitan dengan bubarnya Departemen Sosial, Departemen Penerangan yang mengakibatkan karyawan seperti anak yang kehilangan induknya karena mereka harus menerima untuk dipindahkan kemana saja, tentunya hal ini sangat tidak diinginkan oleh karyawan.

Tabel : IV.38  
Posisi Dalam Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Aman	0	0
2	Cukup Aman	10	47.6
3	Kurang Aman	8	38.1
4	Tidak Aman	3	14.3
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 32 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa posisi sekarang ini sangat aman, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan cukup aman, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan kurang aman, dan sebanyak 3 (14.3%) responden menyatakan tidak aman dengan posisi sekarang ini.

Kekurangnyamanan posisi ini diakibatkan oleh kemungkinan adanya perubahan status karyawan yang dimiliki oleh organisasi yaitu dari pegawai daerah menjadi pegawai pusat, yang tentunya akan membawa dampak bagi karyawan.

Tabel : IV.39  
Pemberian Bantuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Terbuka	1	4.8
2	Cukup Terbuka	10	47.6
3	Kurang Terbuka	6	28.6
4	Tidak Terbuka	4	19
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 33 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat 1 responden atau (4.8%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa pemberian bantuan pada orang lain di lingkungan kerja sangat terbuka, sebanyak 10 responden (52.7%) menyatakan cukup terbuka, sebanyak 6 responden (28.6%) menyatakan kurang terbuka, dan sebanyak 4 responden (19%) menyatakan pemberian bantuan pada orang lain di lingkungan kerja tersebut tidak terbuka.

Pemberian bantuan terhadap orang lain di luar organisasi sudah dirasakan oleh responden sebagai suasana penuh keterbukaan dimana pimpinan biasanya akan memberikan pertanggungjawaban dalam rapat rapat yang akan mengikutsertakan bawahan dalam pelaporannya.

Tabel : IV.40  
 Hubungan Dekat Dengan Rekan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Terbuka	2	9.5
2	Cukup Terbuka	9	42.9
3	Kurang Terbuka	8	38.1
4	Tidak Terbuka	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 34 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat 2 responden atau (9.5 %) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa peluang untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan sangat terbuka, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan cukup terbuka, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan kurang terbuka, dan sebanyak 2 responden (9.5%)



menyatakan bahwa peluang untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan tidak terbuka

Hubungan yang terbuka diluar pekerjaan dirasakan oleh sebagian besar responden, karena mereka menganggap bahwa hubungan dekat dengan rekan sekerja akan menambah keharmonisan dalam bekerja sama.

Tabel : IV.41  
Penghargaan kepada karyawan yang berprestasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	10	47.6
3	Kadang-Kadang	8	38.1
4	Tidak Pernah	3	14.3
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 35 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa organisasi selalu memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan sering, sebanyak 8 responden (38.1%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 3 responden (14.3%) menyatakan bahwa organisasi tidak pernah memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Tabel : IV.42  
Pengakuan dan Penghargaan Kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Terbuka	1	4.8
2	Cukup Terbuka	8	38
3	Kurang Terbuka	11	52.4
4	Tidak Terbuka	1	4.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 36 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa ada 1 responden atau (4.8%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa rekan-rekan kerja selalu mengakui dan menghargai kemampuan kita dalam pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 8 responden (38%) menyatakan sering, sebanyak 11 responden (52.4%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 1 responden (4.8%) menyatakan bahwa rekan-rekan kerja selalu mengakui dan menghargai kemampuan kita dalam pelaksanaan pekerjaan.

Tabel : IV.43  
Kesempatan Untuk Mandiri

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	10	47.8

3	Kadang Kadang	9	42.9
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 37 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memberi kesempatan pada bawahan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri, sebanyak 10 responden (47.8%) menyatakan sering, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 responden ( 9,5 % ) menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberi kesempatan pada bawahan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri.

Sebagian responden menyatakan tidak diberikan kesempatan untuk berpikir mandiri karena tugas melaksanakan pemilu ataupun pilkada harus berdasarkan pada aturan perundangan undangan yang berlaku, sedikit saja melenceng dari aturan maka mereka akan terkena sanksi hokum maupun administrative.

Tabel : IV.44  
Peluang Untuk Berprestasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	9	42.9
3	Kadang Kadang	10	47.6
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 38 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memberi peluang pada bawahan untuk berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur kerja, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan sering, sebanyak 10 responden

(47.6%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberi peluang pada bawahan untuk berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur kerja

Tabel : IV.45  
Peluang Untuk diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	1	4.8
2	Sering	9	42.9
3	Kadang Kadang	9	42.9
4	Tidak Pernah	2	9.5
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 39 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa ada 1 responden (4.8%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa bawahan selalu diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan sering, sebanyak 9 responden (42.9%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 responden (9.5%) menyatakan bahwa bawahan tidak pernah diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Dari jawaban responden terhadap pertanyaan tentang kemungkinan berkembang ternyata responden memberikan jawaban yang berimbang, bagi yang tidak mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang ternyata mereka dalam bekerja tidak terbukti memberikan komitmen yang baik bagi organisasi.

Tabel : IV.46  
Kerja kreatif atau mengembangkan gagasan

No	Alternatif Jawabab	Frekuensi	Persentase ( % )
1	Selalu	0	0
2	Sering	10	47.6
3	Kadang Kadang	6	28.6
4	Tidak Pernah	5	23.8
	Total	21	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no 40 tentang Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) karyawan di KPU Kabupaten Grobogan yang menyatakan bahwa bawahan selalu diberi kesempatan untuk melakukan kerja kreatif atau mengembangkan gagasan-gagasannya, sebanyak 10 responden (47.6%) menyatakan sering, sebanyak 6 responden (28.6%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 5 responden (23.8%) menyatakan bahwa bawahan tidak pernah diberi kesempatan untuk melakukan kerja kreatif atau mengembangkan gagasan-gagasannya.

Selanjutnya adalah menjabarkan distribusi responden terhadap variabel motivasi secara keseluruhan. Adapun penyusunan interval kelasnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}} \\
 &= \frac{4 - 1}{4} \\
 &= 0,75
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing masing indikator motivasi adalah sebagai berikut :

$$\text{Tidak Baik} = 1 - 1,74$$

Kurang Baik = 1,75 – 2,49

Cukup Baik = 2,50 – 3,24

Sangat Baik = 3,25 – 4

Berdasarkan interval di atas, maka distribusi responden untuk variabel X3 Motivasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel IV.14  
Distribusi Frekuensi Skor Motivasi

No Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata rata	Katagori
	1	2	3	4			
31	3	9	9	0	48	2.28	Kurang Baik
32	3	8	10	0	49	2.33	Kurang Baik
33	4	6	10	1	50	2.38	Kurang Baik
34	2	8	9	2	61	2.90	Cukup Baik
35	3	8	10	0	49	2.33	Kurang Baik
36	1	11	8	1	51	2.42	Kurang Baik
37	2	9	10	0	50	2.38	Kurang Baik
38	2	10	9	0	49	2.33	Kurang Baik
39	2	9	9	1	51	2.42	Kurang Baik
40	5	6	10	0	37	1.76	Kurang Baik
	Rata rata					2.35	Kurang Baik

Sumber: Pertanyaan 31 – 40 variabel X3

Tabel: IV.47 menunjukkan bahwa nilai yang rata rata skor tertimbang untuk untuk variabel motivasi adalah 2.35 atau masuk dalam katagori kurang baik. Dengan demikian, secara keseluruhan motivasi kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan cenderung kurang baik.

Tabel: IV.47 juga menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel motivasi adalah nilai 3 (jawaban b). Dengan demikian, secara keseluruhan motivasi kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan cenderung cukup baik. Kondisi ini juga didukung dengan besarnya nilai maksimum untuk 6 indikator adalah 4 dan 4 indikator lainnya mempunyai nilai maksimum 3. Masih adanya nilai minimum 1 (jawaban d) untuk setiap indikator

variabel menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai KPU Kabupaten Grobogan masih ada yang belum baik.

Tabel: IV.47 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel motivasi yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 10 (kesempatan untuk berkreasi) yaitu sebesar 2,24, sedangkan yang paling tinggi adalah indikator 4 (hubungan dengan rekan kerja) sebesar 2,52. Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator kesempatan untuk berkreasi, sedangkan indikator yang paling kuat adalah indikator hubungan dengan rekan kerja.

Tabel: IV.47 tersebut juga memperlihatkan bahwa indikator yang memiliki nilai standar deviasi paling besar adalah indikator 3 (pemberian bantuan pada orang lain) sebesar 0,865 dan yang paling rendah adalah indikator 8 (peluang berpartisipasi) sebesar 0,658. Dengan demikian, indikator pemberian bantuan pada orang lain mempunyai variasi yang paling banyak, indikator peluang berpartisipasi mempunyai variasi yang paling sedikit.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Analisis Data**

#### **a. Analisis Korelasi Rank Kendall**

**Korelasi berarti hubungan timbal balik. Jika dua gejala berjalan sejar atau searah berarti korelasi antara dua gejala itu disebut positif.**

**Sebaliknya jika berlawanan arah korelasinya disebut negatif. Besar kecilnya korelasi selalu dinyatakan dalam angka yang disebut dengan koefisien korelasi. Koefisien korelasi selalu bergerak di antara 0,00 dan  $\pm 1,00$ . Koefisien korelasi dari 0,00 sampai + 1,00 menunjukkan korelasi yang positif, sedang dari 0,00 sampai -1,00 menunjukkan korelasi negatif.**

**Hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 12.00 diperoleh besarnya koefisien korelasi Rank Kendall dari masing-masing variabel penelitian (lihat Lampiran 6) yang dapat dilihat dalam Tabel: 4.13 berikut ini.**

**Tabel: IV.48**  
**Koefisien Korelasi Rank Kendall**

No.	Variabel	Koefisien Korelasi	Tingkat Signifikan
1.	$r_{x1y}$	0,657	0,00
2.	$r_{x2y}$	0,637	0,00
3.	$r_{x3y}$	0,646	0,00

Sumber: Data Primer Diolah, Maret Tahun 2008  
 Dari Tabel: IV.48 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Koefisien korelasi hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja sebesar 0,657 dan bertanda positif, maka kepemimpinan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, apabila kepemimpinan membaik maka kepuasan kerja pegawai membaik.
- 2) Koefisien korelasi hubungan motivasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,646 dan bertanda positif, maka motivasi berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, apabila motivasi kerja pegawai membaik maka kepuasan kerja pegawai membaik.
- 3) Koefisien korelasi hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0,637 dan bertanda positif, maka lingkungan kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, apabila lingkungan kerja membaik maka kepuasan kerja pegawai membaik.

b. Uji Hipotesis

- 1) Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 12.00 diperoleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall kepemimpinan dengan kepuasan kerja sebesar 0,657 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif. Artinya, secara signifikan

kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan. Dengan demikian, apabila kepemimpinan membaik maka kepuasan kerja karyawan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan juga membaik, sebaliknya apabila kepemimpinan memburuk maka kepuasan kerja juga memburuk. Jadi terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

2) Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 12.00 diperoleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0,637 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif. Artinya, secara signifikan lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan. Dengan demikian, apabila lingkungan kerja membaik maka kepuasan kerja karyawan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan juga membaik, sebaliknya apabila lingkungan kerja memburuk maka kepuasan kerja juga memburuk. Jadi terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

3) Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 12.00 diperoleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall hubungan motivasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,646 pada tingkat



**signifikan 0,000 dan bertanda positif. Artinya, secara signifikan motivasi mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan. Dengan demikian, apabila motivasi kerja membaik maka kepuasan kerja karyawan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan juga membaik, sebaliknya apabila motivasi kerja memburuk maka kepuasan kerja juga memburuk. Jadi terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan kerja..**

**c. Koefisien Konkordansi Kendall**

**Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 12.00 (lihat Lampiran 7) diperoleh nilai Koefisien Konkordansi Kendall sebesar 0,164 dengan Chi-Square ( $X^2$ ) sebesar 10,301 dan  $df = 3$ . Oleh karena nilai  $X^2$ -tabel pada  $df=3$  dengan tingkat signifikan 0,05 adalah 7,815 maka hubungan antara kepemimpinan ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) dengan kepuasan kerja (Y) adalah signifikan karena  $X^2$ -hitung lebih besar dari  $X^2$ -tabel ( $10,301 > 7,815$ ).**

**3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0-1. Semakin besar  $R^2$  berarti semakin besar variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Grobogan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 12.00 (lihat Lampiran 8) diperoleh nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,90. Artinya, Apabila terjadi perubahan pada kepuasan kerja maka 90 % dipengaruhi pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama. Sedangkan yang 10 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.

#### D. Implikasi Hasil Penelitian

**Hasil pengolahan data sebagaimana terlihat dalam Lampiran 6 diperoleh koefisien korelasi kepemimpinan sebesar 0,657 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif, artinya bila kepemimpinan meningkat, maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Dengan demikian, bila pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya, maka pimpinan dapat melakukannya dengan meningkatkan atau memperbaiki kepemimpinannya karena terbukti kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai.**

**Selanjutnya juga dapat dijelaskan bahwa indikator variabel kepemimpinan yang paling lemah adalah indikator kesadaran diri emosional, orientasi jasa, dan mengembangkan orang lain. Dengan demikian, bila pimpinan ingin memperbaiki kepemimpinannya, maka arah perbaikannya hendaknya diprioritaskan pada perbaikan indikator kesadaran diri emosional, orientasi jasa, dan mengembangkan orang lain.**

**Hasil pengolahan data sebagaimana terlihat dalam Lampiran 6 diperoleh koefisien korelasi lingkungan kerja sebesar 0,637 pada tingkat signifikan 0,000**

dan bertanda positif, artinya bila lingkungan kerja semakin baik, maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Dengan demikian, bila pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya, maka pimpinan dapat melakukannya dengan meningkatkan atau memperbaiki lingkungan kerja karena terbukti lingkungan kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya juga dapat dijelaskan bahwa indikator variabel lingkungan kerja yang paling lemah adalah indikator perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, bila pimpinan ingin memperbaiki lingkungan kerja, maka arah perbaikannya hendaknya diprioritaskan pada perbaikan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

Hasil pengolahan data sebagaimana terlihat dalam Lampiran 6 diperoleh koefisien korelasi motivasi sebesar 0,646 pada tingkat signifikan dan bertanda positif, artinya bila motivasi kerja meningkat, maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Dengan demikian, bila pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan ingin meningkatkan kepuasan kerja bawahannya, maka pimpinan dapat melakukannya dengan meningkatkan atau memperbaiki motivasi kerja bawahannya karena terbukti motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya juga dapat dijelaskan bahwa indikator variabel motivasi yang paling lemah adalah indikator kesempatan untuk berkreasi. Dengan demikian, bila pimpinan ingin memperbaiki atau meningkatkan motivasi kerja bawahan, maka arah perbaikannya hendaknya diprioritaskan pada indikator kesempatan untuk berkreasi.

Dari hasil pengolahan data juga diketahui bahwa dari 10 indikator variabel kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan, yang paling lemah adalah indikator perhatian pimpinan. Dengan demikian, bila pimpinan ingin meningkatkan kepuasan kerja bawahannya, selain dengan berusaha memperbaiki kepemimpinannya, lingkungan kerja dan motivasi kerja juga dapat dilakukan dengan berusaha memperbaiki kepuasan kerja itu sendiri dengan memprioritaskan pada perbaikan indikator perhatian pimpinan.

Hasil pengolahan data juga diperoleh nilai R Square sebesar 0,900 artinya bila terjadi perubahan pada kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Grobogan, 90 % dapat dijelaskan melalui variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja, sedang yang 10 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Dengan demikian, pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya dengan berusaha memperbaiki kepemimpinannya, memperbaiki lingkungan kerja, dan memperbaiki motivasi kerja, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Sehingga pimpinan mempunyai lima alternatif kegiatan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan, yaitu:

1. Hanya meningkatkan atau memperbaiki kepemimpinannya.
2. Hanya memperbaiki lingkungan kerja.
3. Hanya memperbaiki motivasi kerja.
4. Hanya memperbaiki kepuasan kerja pegawai.
5. Meningkatkan kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja secara bersama-sama.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa pengolahan data statistik untuk data kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi, didapat bahwa :

1. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara parsial berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan ,
2. Variabel yang paling besar pengaruhnya atau paling dominant mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah variabel kepemimpinan.
3. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Grobogan.
4. Meskipun terjadi signifikan tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi baik secara parsial maupun secara bersama sama terhadap kepuasan kerja dan besarnya pengaruh tersebut 90 % . , namun diduga terdapat variabel lain yang ikut menentukan pencapaian kepuasan kerja yang besarnya 10%.

#### B. Saran

Dengan mengetahui adanya pengaruh positif antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja, baik secara bersama sama

maupun secara parsial serta mengetahui karakteristik yang memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja maka :

1. Pimpinan organisasi KPU Kabupaten Grobogan hendaknya memberi perhatian yang lebih kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih baik dan kelancaran operasional tetap terjamin.
2. Variabel kepemimpinan yang mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja , yang mana hal ini terdiri atas kesadaran diri emosional , orientasi jasa dan mengembangkan orang lain. Oleh karena itu hendaknya pimpinan dan karyawan dapat menciptakan suasana yang kondusif sehingga kepuasan kerja dapat tercipta.
3. Variabel lingkungan kerja hendaknya ditingkatkan dengan prioritas perbaikan pada indikator perhatian pada kesejahteraan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Variabel motivasi kerja hendaknya ditingkatkan dengan prioritas perbaikan pada indikator kesempatan untuk berkreasi
5. Diperlukan penelitian lanjutan untuk mengetahui faktor faktor lain di luar variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di lingkungan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan.

**DAFTAR KUESIONER**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN**

**MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**DI KPU KABUPATEN GROBOGAN**

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon untuk memberi tanda ( x ) pada jawaban berikut :

- 1      Jenis Kelamin
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
  
- 2      Usia Saudara
  - a. 21 – 30 tahun
  - b. 31 – 40 tahun
  - c. Di atas 40 tahun
  
- 3      Pendidikan
  - a. SLTA
  - b. D3/Sederajat
  - c. S1/Sederajat
  - d. S2
  
- 4      Masa kerja di KPU Kabupaten Grobogan
  - a. 1 - 2 tahun
  - b. 3 – 5 tahun
  - c. 6 tahun lebih

**II. Kepuasan Kerja Karyawan. ( Y )**

- 1      Apakah pekerjaan yang saudara kerjakan/perintah atasan sudah sesuai dengan kemampuan Saudara ?
  - a. Sesuai
  - b. Cukup sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai
  
- 2      Apakah apabila Saudara telah dan berhasil menyelesaikan pekerjaan akan mendapatkan penghargaan dari pimpinan ?

- a. Sering
  - b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah
- 3 Apakah Saudara puas dengan penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan ?
- a. Sangat puas
  - b. Puas
  - c. Kurang Puas.
  - d. Tidak Puas
- 4 Apakah penerapan Punish and Reward sudah benar-benar dilakukan di lingkungan Saudara ?
- a. Sudah sering
  - b. Jarang
  - c. Pernah sesekali
  - d. Tidak pernah
- 5 Apakah kantor akan mengakui terhadap prestasi kerja yang telah anda capai?
- a. Sering
  - b. Pernah sesekali
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
- 6 Apakah saudara merasakan selama bekerja anda merasakan adanya kemajuan dalam diri anda ?
- a. Merasakan.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit merasakan
  - d. Tidak merasakan sama sekali
- 7 Apakah dalam masalah pekerjaan anda mempunyai komitmen yang sangat tinggi ?
- a. Ya, sangat tinggi.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit komitmen
  - d. Tidak mempunyai komitmen
- 8 Apakah Saudara senang apabila mendapatkan tugas dari pimpinan ?
- a. Sangat senang
  - b. Senang
  - c. Kurang Senang
  - d. Tidak Senang
- 9 Apakah penghasilan yang saudara terima sudah cukup bagi kebutuhan anda ?
- a. Lebih dari cukup



- b. Cukup
- c. kurang
- d. Sangat Kurang

- 10 Apakah Saudara cukup puas dengan penghasilan Saudara ?
- a. Puas
  - b. Cukup puas
  - c. Kurang Puas
  - d. Tidak Puas

### III. Kepemimpinan ( X1 )

- 1 Apakah menurut Saudara sikap pimpinan sudah sesuai dengan yang diharapkan ?
  - a. Sesuai
  - b. Cukup sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai
- 2 Apakah menurut Saudara pimpinan sering memberikan teladan yang baik terhadap lingkungan ?
  - a. Sering
  - b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah
- 3 Apakah Saudara puas dengan penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan ?
  - a. Sangat puas
  - b. Puas
  - c. Kurang Puas.
  - d. Tidak Puas
- 4 Apakah pimpinan telah menerapkan Punish and Reward di lingkungan Saudara ?
  - a. Sudah sering
  - b. Jarang
  - c. Pernah sesekali
  - d. Tidak pernah
- 5 Apakah pimpinan sudah benar-benar bertanggung jawab terhadap organisasi ?
  - a. Sering
  - b. Pernah sesekali
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

- 6 Apakah pimpinan sering mendelegasikan tugas secara merata terhadap bawahan?
  - a. Sering Sekali
  - b. Jarang
  - c. Sese kali
  - d. Tidak pernah
- 7 Bagaimana menurut anda komitmen pimpinan terhadap pekerjaan ?
  - a. Ya, sangat tinggi.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit komitmen
  - d. Tidak mempunyai komitmen
- 8 Bagaimana menurut anda , apakah pimpinan sering memberikan motivasi terhadap bawahan
  - a. Sangat sering
  - b. Kadang kadang
  - c. Jarang sekali
  - d. Tidak pernah
- 9 Apakah pimpinan sering menghargai ide/pekerjaan/prestasi anda ?
  - a. Lebih dari cukup
  - b. Cukup
  - c. kurang
  - d. Sangat Kurang
- 10 Apakah Saudara cukup puas dengan model kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan ?
  - a. Puas
  - b. Cukup puas
  - c. Kurang Puas
  - d. Tidak Puas

#### Lingkungan Kerja

- 1 Apakah sarana dan prasarana yang ada dalam lingkungan kantor sudah sesuai dengan keinginan anda ?
  - a. Sesuai
  - b. Cukup sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai
- 2 Apakah anda sering merasakan bahwa pimpinan sering berkomunikasi dengan bawahan ?
  - a. Sering

- b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah
- 3 Apakah Saudara puas dengan rekan sekerja anda dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari ?
- a. Sangat puas
  - b. Puas
  - c. Kurang Puas.
  - d. Tidak Puas
- 4 Apakah anda merasa nyaman dilingkungan kerja anda ?
- a. Sangat nyaman
  - b. Nyaman
  - c. Kurang Nyaman
  - d. Tidak Nyama
- 5 Apakah lingkungan diluar kantor anda sangat mendukung kegiatan kantor anda ?
- a. Sangat mendukung
  - b. Mendukung
  - c. Cukup mendukung
  - d. Tidak mendukung
- 6 Apakah saudara merasakan bahwa pimpinan anda memperhatikan lingkungan di luar kantor?
- a. Merasakan.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit merasakan
  - d. Tidak merasakan sama sekali
- 7 Apakah dalam masalah pekerjaan teman anda mempunyai komitmen yang sangat tinggi ?
- a. Ya, sangat tinggi.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit komitmen
  - d. Tidak mempunyai komitmen
- 8 Apakah Saudara senang apabila mendapatkan tugas dari pimpinan ?
- a. Sangat senang
  - b. Senang
  - c. Kurang Senang
  - d. Tidak Senang
- 9 Apakah system penghargaan yang telah diterapkan menurut anda sudah cukup ?
- a. Lebih dari cukup
  - b. Cukup

- c. kurang
- d. Sangat Kurang

- 10 Apakah Saudara cukup puas dengan lingkungan kerja anda ?
- a. Puas
  - b. Cukup puas
  - c. Kurang Puas
  - d. Tidak Puas

#### IV. Motivasi Kerja ( X 3 )

- 1 Apakah pekerjaan yang saudara kerjakan/perintah atasan sudah sesuai dengan kemampuan Saudara ?
- a. Sesuai
  - b. Cukup sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai
- 2 Apakah anda selalu dilibatkan dalam segala kegiatan di kantor ?
- a. Sering
  - b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak
- 3 Apakah anda sering mebdapat tugas yang menurut anda tidak mampu untuk menyelesaikannya ?
- a. Sering
  - b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak
- 4 Bagaimana sikap anda apabila mendapatkan pekerjaan dari pimpinan ?
- a. Senang
  - b. Cukup Senang
  - c. Biasa saja
  - d. Tidak Senang
- 5 Apakah anda selalu memikirkan perkembangan karir anda ?
- a. Sering
  - b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak
- 6 Apakah apabila Saudara telah dan berhasil menyelesaikan pekerjaan akan mendapatkan penghargaan dari pimpinan ?
- a. Sering

- b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah
- 7 Apakah Saudara puas dengan penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan ?
- a. Sangat puas
  - b. Puas
  - c. Kurang Puas.
  - d. Tidak Puas
- 8 Apakah anda selalu bekerja sama dengan rekan anda dalam melaksanakan pekerjaan ?
- a. Sering
  - b. Kadang-kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak
- 9 Apakah penerapan Punish and Reward sudah benar-benar dilakukan di lingkungan Saudara ?
- a. Sudah sering
  - b. Jarang
  - c. Pernah sesekali
  - d. Tidak pernah
- 10 Apakah kantor akan mengakui terhadap prestasi kerja yang telah anda capai?
- a. Sering
  - b. Pernah sesekali
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
- 11 Apakah saudara merasakan selama bekerja anda merasakan adanya kemajuan dalam diri anda ?
- a. Merasakan.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit merasakan
  - d. Tidak merasakan sama sekali
- 12 Apakah dalam masalah pekerjaan anda mempunyai komitmen yang sangat tinggi ?
- a. Ya, sangat tinggi.
  - b. Biasa saja
  - c. Sedikit komitmen
  - d. Tidak mempunyai komitmen
- 13 Apakah Saudara senang apabila mendapatkan tugas dari pimpinan ?
- a. Sangat senang

- b. Senang
  - c. Kurang Senang
  - d. Tidak Senang
- 14 Apakah penghasilan yang saudara terima sudah cukup bagi kebutuhan anda ?
- a. Lebih dari cukup
  - b. Cukup
  - c. kurang
  - d. Sangat Kurang
- 15 Apakah Saudara cukup puas dengan penghasilan Saudara ?
- a. Puas
  - b. Cukup puas
  - c. Kurang Puas
  - d. Tidak Puas